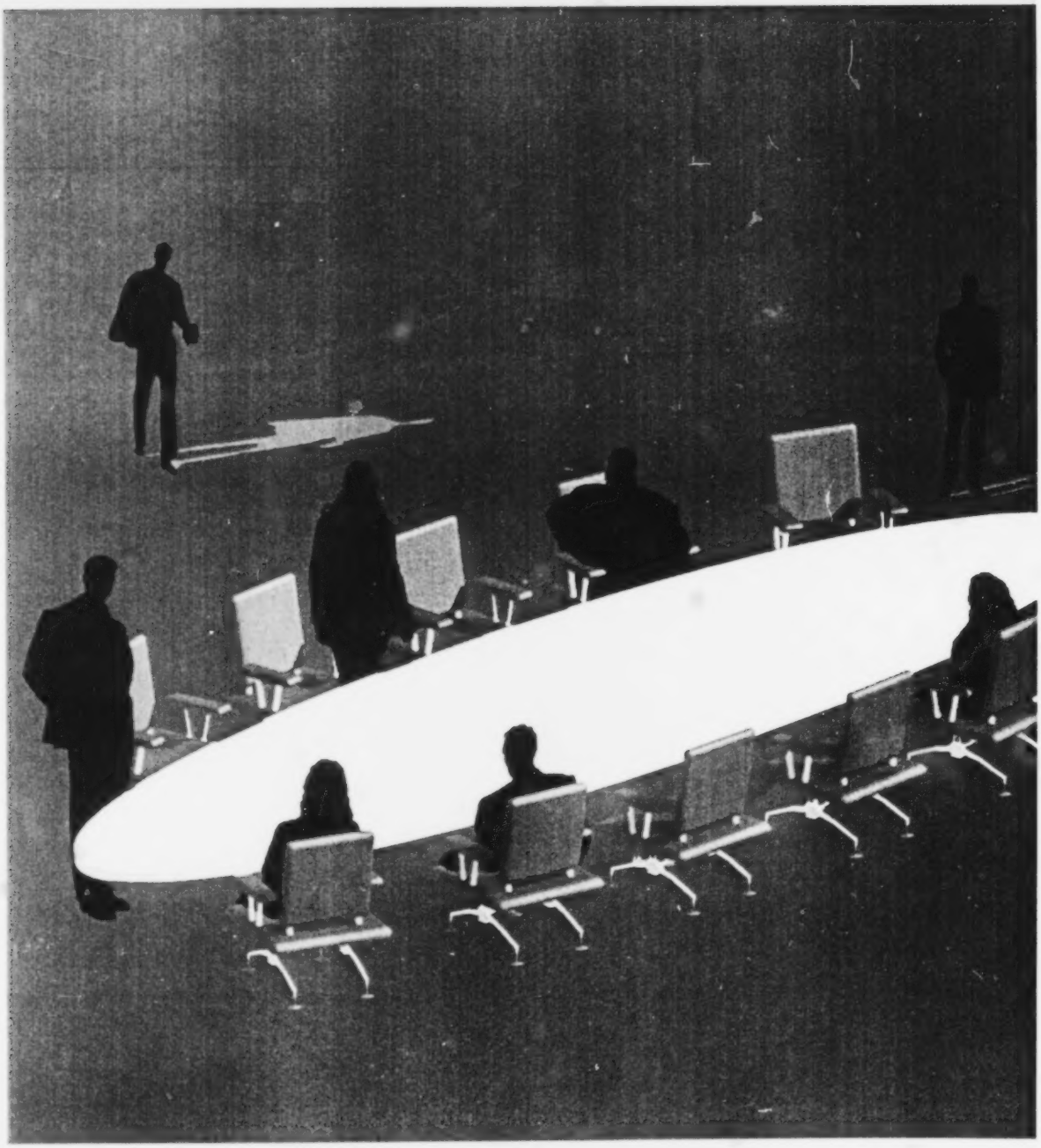
Ontario

High Performing Advisory Boards

CEO PERSPECTIVES



LEADING GROWTH FIRMS SERIES

report

103-05528/

HIGH PERFORMING ADVISORY BOARDS
CEO Perspectives

Message from the Minister of Enterprise, Opportunity and Innovation 1

Introduction 2

The value add of an advisory board 3

Creating high performing advisory boards 4

How boards make a difference to Leading Growth Firms 4

Use formal structures to manage boards globally 6
Jeff Cullen, President, Rodair International Ltd.

Managing advisory boards: from good to great 8

Maximizing performance 8

Compensating advisors to achieve high performance 11

Dealing with challenges in running an advisory board 12

Define the mandate and scope of your advisory board 13
Michael Kehoe, President and CEO, Innova LifeSciences Corporation

Measuring advisory board value 14

A trusted sounding board and mentor to the CEO 15
Neil Clark, President, Greeley Steel & Surplus Inc.

Great advisors 16

What makes a great advisor? 16

Where to find great advisors 17

What great advisors have to say: the other side of the coin 18

Diversity among board members makes a difference 19
Anton Rabie, President, Spin Master Ltd.

Fit for the future 20

Six steps to setting up an advisory board 20

A barometer to measure profitability and performance 21
Jim McCabe, President, McCabe Promotional Advertising Inc.

Addendum: trends in corporate governance 22

Recommended reading 23

Acknowledgements 24

103-05528/

HIGH PERFORMING ADVISORY BOARDS

CEO Perspectives

Message from the Minister of Enterprise, Opportunity and Innovation 1

Introduction 2

The value add of an advisory board 3

Creating high performing advisory boards 4

How boards make a difference to Leading Growth Firms 4

Use formal structures to manage boards globally 6
Jeff Cullen, President, Kodak International Ltd.

Managing advisory boards: from good to great 8

Maximizing performance 8

Compensating advisors to achieve high performance 11

Dealing with challenges in running an advisory board 12

Define the mandate and scope of your advisory board 13
Michael Kehoe, President and CEO, Innova LifeSciences Corporation

Measuring advisory board value 14

A trusted sounding board and mentor to the CEO 15
Neil Clark, President, Greeley Steel & Surplus Inc.

Great advisors 16

What makes a great advisor? 16

Where to find great advisors 17

What great advisors have to say, the other side of the coin 18

Diversity among board members makes a difference 19
Anton Rabie, President, Spin Master Ltd.

Fit for the future 20

Six steps to setting up an advisory board 20

A barometer to measure profitability and performance 21
Jim McCabe, President, McCabe Promotional Advertising Inc.

Addendum: trends in corporate governance 22

Recommended reading 23

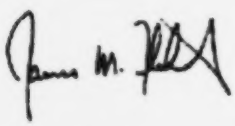
Acknowledgements 24

Constant innovation, both product and process, is one of the toughest challenges facing firms today. This, together with global uncertainty on many fronts, makes key business decisions even more complex.

During the past year, I met many CEOs and presidents of Ontario's Leading Growth Firms as we worked together to build Ontario's strong economy, increase employment and encourage innovation. I would like to recognize the leaders of Leading Growth Firms and the contribution their firms make to the Ontario economy by generating wealth and creating value-added products and services.

Over the past year, there has been an intensified focus on the way firms work, especially the role of boards. In private firms, which most Leading Growth Firms are, there is increasing recognition that a CEO cannot continue to build a great business single-handedly. While networks and peer groups support the decision-making process, CEOs are turning to advisory boards to guide some of their key decisions.

Our newest report in the Leading Growth Firm Series is about high performing advisory boards and the role these boards play in helping to shape a firm's direction. I hope you will find insights and ideas in this report that will be beneficial to your growing business. We welcome your feedback on this report or others in the Leading Growth Firm Series.



James M. Flaherty
Minister of Enterprise,
Opportunity and Innovation

Introduction

Some of the most interesting questions concerning businesses today have to do with boards and their role in the success or failure of firms. These questions have most often focused on formal boards of directors. In the wake of the recent very public disasters of firms such as Enron and WorldCom, enormous attention has been focused on the roles and responsibilities of boards of directors.

Less has been written, however, about a different type of board, an advisory board. Advisory boards do not have the legal responsibilities and authority of a board of directors, but can play a very important role in the success of a firm.

An advisory board is an informal group of advisors chosen by a CEO to provide guidance and advice, but is more structured than an ad hoc group of peers. Advisory board members typically have a more detailed knowledge of the firm or of specific aspects of the firm and have invested time and energy in familiarizing themselves with key operational issues. As a body, an advisory board is also different from a management committee in that it includes individuals from outside the company.

Because advisory boards are often of particular value to growing firms, this report offers CEO perspectives on the key elements of effectively creating, managing and measuring the impact of advisory boards to drive growth. The report is primarily aimed at CEOs of firms who do not have an advisory board. It is also useful as a benchmark for those CEOs who currently have a board.

The report does not deal with issues concerning formal boards of directors except to briefly highlight current changes in the corporate governance environment in the addendum on page 22, which may be of interest to private companies who wish to attract investors and who may be considering going public at a future date.

The CEO profiles in the report range from CEOs discussing their experiences with formally structured boards to more informal advisory boards. The profiles illustrate specific ways in which boards add value to the performance of a firm.

The charts in the report are findings from a CEO questionnaire of Leading Growth Firms on advisory boards undertaken in September 2002. CEO respondents could choose multiple responses to many questions, therefore, the numbers add up to more than 100 percent.

Leading Growth Firm Series Mission Statement

Sharing and adopting the effective management practices of successful growth firms is a powerful strategy for any company to improve competitiveness and productivity.

The value add of an advisory board

An advisory board has two facets. It is part of the CEO's formal network and it is a discipline for decision-making that forces a degree of formality and rigour that may be less developed in companies without a board. When operating well, a board becomes a source of competitive advantage to the firm. It may go beyond mere advice, serving to cement key relationships or providing a platform for managing the relationship with key advisors. A board is also part of the evolution of a CEO as a leader, as he or she moves from playing the dominant role in the firm to leading a management team.

Why CEOs have advisory boards

- Getting advice from others who may know more than the CEO on specific issues
- Strengthening key relationships with others who have a direct stake in the firm, such as major suppliers or customers
- Gaining experience with an external group that provides an oversight function
- Training for a more formal governance structure such as a board of directors
- Getting an independent point of view in a 'non-threatening' environment from individuals who may be more willing to offer criticism
- Attracting potential investors through demonstrating good governance practices

It is never too soon to have an advisory board. In the early days of my first business, I never had business advisors and could have well used some outside advice.

- Michael Kehoe, President and CEO, Innova LifeSciences Corporation

One of my strengths is 'vision.' I also have a penchant for risk. This company would have been bankrupt if it was I on my own. The experience from all my boards has tempered risk and has been a great reality check.

- Jeff Cullen, President, Rodair International Ltd.

Creating high performing advisory boards

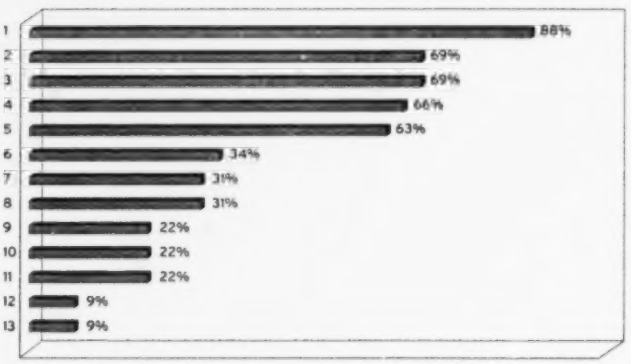
How boards make a difference to Leading Growth Firms

The question about advisory boards is not whether they are a good idea in principle, but whether the substantial effort in terms of time and organization provides a sufficient return on the investment. Based on the results of the questionnaire developed by Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.) for this report, the consensus of the 200 CEOs who responded is that effective advisory boards can deliver significant returns. One reason for this may be that leaders of fast-growing firms often find their jobs to be somewhat isolating. The pace of change and complexity of issues facing the firm make it difficult to quickly respond to all the challenges and opportunities that present themselves. CEOs have found that an advisory board can offer external, thoughtful advice that even the best executive management team cannot provide.

On a scale of 1 to 10, with 10 being the highest, CEOs with advisory boards reported an average satisfaction rating with their performance of 8.1.

Beyond general satisfaction, the key question is how advisory boards add value to the company and why CEOs rate their performance so highly. As the chart below shows, there are many different, and mostly complementary reasons, why CEOs consider setting up an advisory board.

Potential contributions of an advisory board as perceived by CEOs



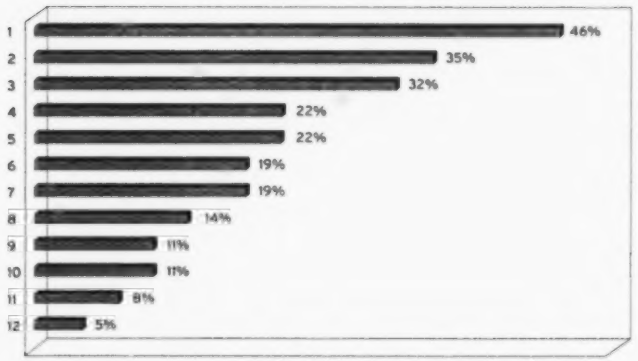
1 Sounding board
2 Strategy setting
3 New ideas
4 Management issues
5 CEO mentoring
6 Management mentoring
7 Business contacts
8 Business and competitive intelligence
9 Executive recruitment
10 Investment contacts
11 Training for formal board of directors
12 Direct investments
13 Other

The independent entrepreneur definitely needs outside perspective. An advisory board provides this, and can give you 'tough love' advice, the advice you really need, but might be avoiding.

- Craig J. Christie, P. Eng., CEO, Electro Canada Limited

Advisory boards have many purposes and most CEOs use their boards to fulfill multiple mandates. Nevertheless, when CEOs were asked for the most important contributions actually made by their advisory boards, their responses indicate that value added to them personally as leaders of the firm ranks very highly. The chart below shows the most important advisory board contributions actually received by CEOs.

Actual contributions of an advisory board



1 Strategy setting
2 Sounding board
3 CEO mentoring
4 New ideas
5 *Other
6 Management mentoring
7 Training for formal board of directors
8 Management issues
9 Investment contacts
10 Executive recruitment
11 Direct investment
12 Business and competitive intelligence

*'Other' contributions (22%) included:

- Supporting CEO accountability;
- Establishing credibility in the marketplace;
- Providing a sense of perspective; and
- Assistance with partnership issues.

The bottom line is that advisory boards can add significant value to a company and to the CEO. Starting with a clear focus on what you want the advisory board to deliver is the first step to success.

I am 58 and want to step back from the business in five to seven years, and I need to start planning for this. An advisory board will help to take my company to the next level.

- Jim McCabe, President, McCabe Promotional Advertising Inc.

Use formal structures to manage boards globally

Jeff Cullen, President, Rodair International Ltd.

Rodair International has been a great success story over the past six years, developing global logistics solutions for business to business and business to consumer clients. Jeff Cullen started the company as the youngest of four partners with one office in Ontario. Today, there are over 150 employees in sixteen offices worldwide in six countries (including Canada, U.S., U.K. and Hungary). As the company has expanded, formalized boards have been set up in each country to help grow and manage the business. Less formal advisory boards are also involved on a case-by-case basis.

The first board in Canada consisted mainly of investors. Cullen sits on each of the four boards with a variety of shareholders. Cullen brings energy, passion and vision. "We all have different strengths and skill sets. Some members owned businesses in the past. We complement each other. We challenge each other. And we collaborate," says Cullen. The time commitment is demanding though, as Cullen now spends three to four months a year traveling to ensure the boards are well integrated to support growing Rodair.

For Cullen, it is time well spent. "It is important to have a formalized structure to manage your board," stresses Cullen. As a private company, the boards in other countries were initially less formal. However, Cullen has helped to implement formal structures and guidelines. Examples include documented voting procedures, guidelines on spending limits for items outside agreed annual budgets, and specific voting percentages needed to move certain action items forward.

"You have to have formal processes. You can't have a free-for-all."

A less formal advisory board, consisting of accountants and lawyers who were originally involved in setting up the company in Ontario, now offers advice in other countries on matters such as strategy, budget and funding. "They've attended meetings to advise on items such as ESOPs (Employee Stock Option Plans), the legality of contracts and where to get funding," adds Cullen. "They are our reality check."

Formalized structures and clear division of roles and responsibilities have helped Rodair create boards that are integrated in strategy and execution, yet flexible enough to act independently. For example, in the companies outside Canada, each shareholder has individually invested a different percentage in the business, presenting potential issues of inequality. Formalized processes were implemented to resolve this concern and ensure things run smoothly.

In addition to having one board in each country, every board member is an active shareholder who also works as a director for one of the Rodair Group companies. To manage this duality, board meetings are defined by purpose. 'Shareholder' meetings deal with issues of equity in the business. All votes are equitable in shareholders' meetings and clearly outline what voting percentages are needed to carry a motion. 'Director' meetings deal with other matters pertaining to the business. Each board member at a directors' meeting has equal voting rights regardless of what their investment is. Cullen explains, "Initially, it was much harder when we had two non-working investors. There were differences in opinion, spending and strategy. Now that all investors work as directors for Rodair, everyone is on the same page." There is a rotating chair for every meeting and formal agendas for approving strategy, budgets, business plans and other topics. Boards meet twice a year if everything is going according to plan, or more often if needed.

Cullen cites two examples of how Rodair's formal and informal advisory boards really helped to impact profitability and expansion.

"One of our offices was struggling with profitability. Its executives were too close to the action and had too close of an affinity with its people. They kept saying, "let's keep slogging along and we'll turn this around." Our three associate boards and informal advisory board (of lawyers and accountants) acted as very humane and positive change agents to help coach this office." The office is now more profitable than ever. At the end of the whole process, executives said, "The board really forced me to admit what I knew anyway. They gave me the push to stop hesitating," recalls Cullen.

Another concrete example of how the boards have added value was assisting in plans for expansion. "The vision for one country was to originally open one office. Instead, we were able to open five offices in a day, cutting a five-year process to two years, thanks in large part to the advice and experience of the board members."

Cullen believes boards are invaluable. "It forces me and the rest of the board members to put a formal presentation together when we have ideas," says Cullen. "After discussions, we may act on two out of ten ideas. Now we put discipline in everything we do."

The board challenges you. We bounce off each other and benefit from everyone's strengths and weaknesses. At times, it's easier to make decisions alone, however, if you can get buy-in for an idea, it means the idea is great.

- Jeff Cullen, President, Rodair International Ltd.

At a glance

2002 Sales:	$35.9 million
2002 Staff Count:	150
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	64%
Staff:	150%

Managing advisory boards: from good to great

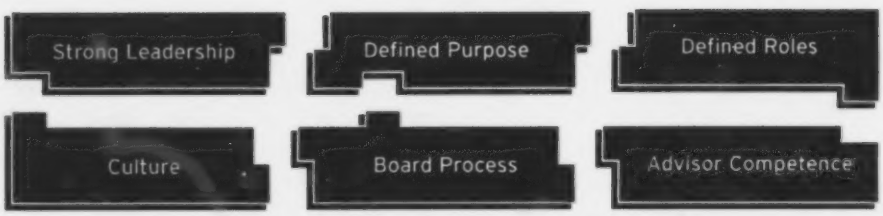
Maximizing performance

Six determinants of advisory board performance that contribute value-added benefits to a firm have been identified through research at the Queen's School of Business. The diagram below summarizes these key determinants.

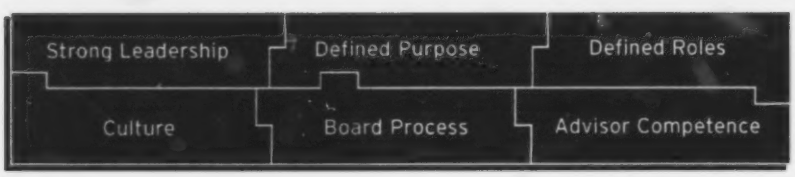
The most significant determinant of the success or failure of any board is the leadership ability and performance of the chairperson, regardless of whether it is the CEO or one of the advisors. The chairperson needs to ensure all the other pieces of the puzzle are in place including:

- Articulating the mandate and purpose of the board;
- Identifying and selecting high quality advisors against well-defined criteria for individual advisors, as well as for the board as a whole;
- Clearly setting and communicating roles and expectations for individual advisors;
- Ensuring meeting materials are prepared and sent out well in advance of meetings;
- Setting the tone for discussions;
- Running effective meetings;
- Taking corrective action if necessary; and
- Refreshing board membership as the firm evolves.

6 Key Determinants of Advisory Board Performance

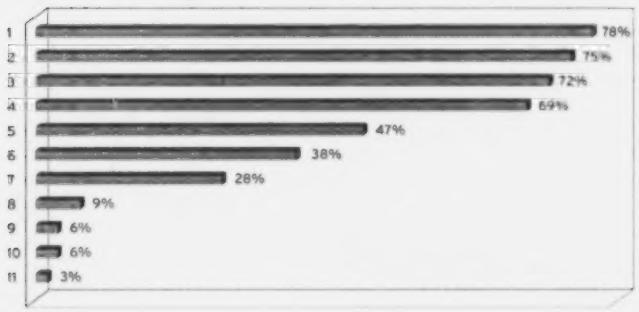


High Performing Advisory Boards 'Satisfy' all 6 Key Determinants



CEOs also identified the following processes as important to the successful functioning of their board.

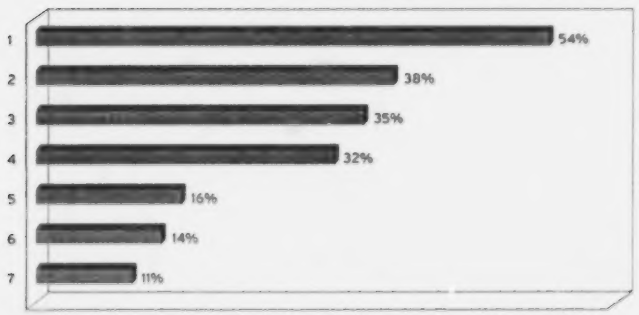
Operational processes important to an advisory board



1 Set agenda
2 Regular meetings
3 Minutes
4 Strategic plan
5 Norms
6 Designated chair
7 Subcommittees
8 Other
9 Team building
10 Performance reviews
11 Acculturation

In addition to clear leadership, board processes, such as well-run and regular meetings, are important. Meeting schedules range from once a month to once a year. On average, advisory boards meet every two months.

Information shared with advisory board



1 Financial data
2 Sales information/ plans
3 All data
4 Strategic data (including business plans)
5 Performance metrics (other than financial)
6 HR/personnel information
7 Technical/R&D information

The open sharing of information contributes to obtaining the best value from an advisory board.

Managing advisory boards: from good to great

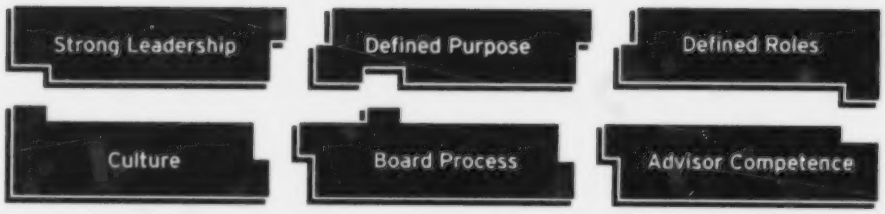
Maximizing performance

Six determinants of advisory board performance that contribute value-added benefits to a firm have been identified through research at the Queen's School of Business. The diagram below summarizes these key determinants.

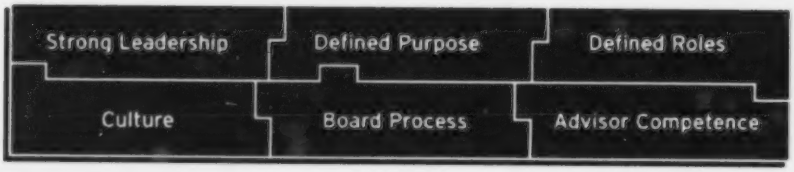
The most significant determinant of the success or failure of any board is the leadership ability and performance of the chairperson, regardless of whether it is the CEO or one of the advisors. The chairperson needs to ensure all the other pieces of the puzzle are in place including:

- Articulating the mandate and purpose of the board;
- Identifying and selecting high quality advisors against well-defined criteria for individual advisors, as well as for the board as a whole;
- Clearly setting and communicating roles and expectations for individual advisors;
- Ensuring meeting materials are prepared and sent out well in advance of meetings;
- Setting the tone for discussions;
- Running effective meetings;
- Taking corrective action if necessary; and
- Refreshing board membership as the firm evolves.

6 Key Determinants of Advisory Board Performance

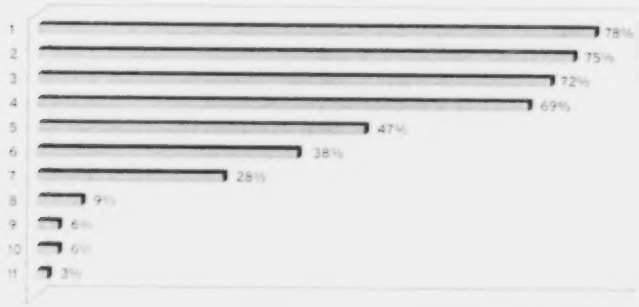


High Performing Advisory Boards 'Satisfy' all 6 Key Determinants



CEOs also identified the following processes as important to the successful functioning of their board.

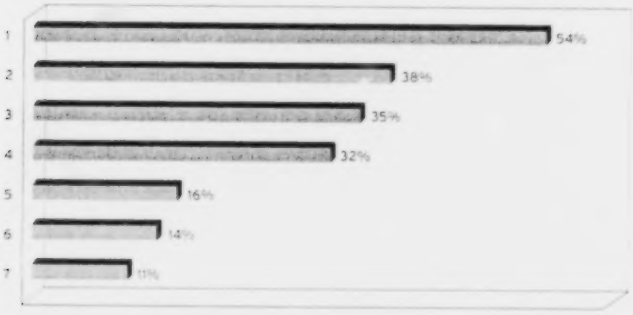
Operational processes important to an advisory board



1 Set agenda
2 Regular meetings
3 Minutes
4 Strategic plan
5 Norms
6 Designated chair
7 Subcommittees
8 Other
9 Team building
10 Performance reviews
11 Acculturation

In addition to clear leadership, board processes, such as well-run and regular meetings, are important. Meeting schedules range from once a month to once a year. On average, advisory boards meet every two months.

Information shared with advisory board



1 Financial data
2 Sales information/ plans
3 All data
4 Strategic data (including business plans)
5 Performance metrics (other than financial)
6 HR/personnel information
7 Technical/R&D information

The open sharing of information contributes to obtaining the best value from an advisory board.

CEOs identified additional factors that can help move an advisory board to a higher level of performance. These include:

Have a full and frank exchange with advisors about the CEO's capabilities

A CEO who has had several advisory boards over the course of his career identified this as a critical success factor. He said that he always shares his strengths and weaknesses with his advisors, so they know how to help him address his weaknesses in any discussion. He also noted his lack of formal business training to his advisory board and mandated the advisors to augment his formidable operational skills with their business acumen.

Don't look for 'yes' people as advisors

A number of CEOs strongly advocated selecting advisors who are not afraid to challenge the CEO's views. As one CEO noted, if any advisor is a 'yes' person, then one of you is redundant.

Leave enough time on the agenda for vigorous discussions

Several CEOs indicated they enjoy having strong discussions at board meetings. One uses the 'vigour' of the discussion as an informal measure of his advisory board's performance. He believes if there is no 'heat' in the discussion, there is likely to be little creativity in solving problems or addressing issues, diminishing the value of the board.

Agree on the best time to meet

One CEO noted that although he would choose to meet in the morning, his advisors prefer late afternoon meetings. This way, they can go to their respective offices, prepare adequately for the meeting, and be fully engaged in their advisory duties later in the day.

Compensating advisors to achieve high performance

CEOs did not indicate that compensation is a key driver in the performance of an advisory board. Compensation of some form is expected, but there is no single answer to the question of what is the appropriate amount or type of compensation.

Are all advisors on the board paid the same?

How much per meeting is each advisor paid?

- Average fee $1,395
- Lowest fee $250
- Highest fee $6,000

How are advisors compensated?

- Fee per meeting 49%
- Other 16%
- Fee + equity 11%
- Honorarium 5%
- Equity 3%
- Unknown 16%

Other methods of compensation:

- Paid as consultants
- "A good meal"
- Expenses reimbursed
- Bonus based on new sales generated through advisor

The advisors must be asked to do things they feel are novel, important and that justify their time commitment.

- Laurence Whitby, President, IMS Machining Inc.

CEOs identified additional factors that can help move an advisory board to a higher level of performance. These include:

Have a full and frank exchange with advisors about the CEO's capabilities

A CEO who has had several advisory boards over the course of his career identified this as a critical success factor. He said that he always shares his strengths and weaknesses with his advisors, so they know how to help him address his weaknesses in any discussion. He also noted his lack of formal business training to his advisory board and mandated the advisors to augment his formidable operational skills with their business acumen.

Don't look for 'yes' people as advisors

A number of CEOs strongly advocated selecting advisors who are not afraid to challenge the CEO's views. As one CEO noted, if any advisor is a 'yes' person, then one of you is redundant.

Leave enough time on the agenda for vigorous discussions

Several CEOs indicated they enjoy having strong discussions at board meetings. One uses the 'vigour' of the discussion as an informal measure of his advisory board's performance. He believes if there is no 'heat' in the discussion, there is likely to be little creativity in solving problems or addressing issues, diminishing the value of the board.

Agree on the best time to meet

One CEO noted that although he would choose to meet in the morning, his advisors prefer late afternoon meetings. This way, they can go to their respective offices, prepare adequately for the meeting, and be fully engaged in their advisory duties later in the day.

Compensating advisors to achieve high performance

CEOs did not indicate that compensation is a key driver in the performance of an advisory board. Compensation of some form is expected, but there is no single answer to the question of what is the appropriate amount or type of compensation.

Are all advisors on the board paid the same?

How much per meeting is each advisor paid?

- Average fee $1,395
- Lowest fee $250
- Highest fee $6,000

How are advisors compensated?

- Fee per meeting 49%
- Other 16%
- Fee + equity 11%
- Honorarium 5%
- Equity 3%
- Unknown 16%

Other methods of compensation:

- Paid as consultants
- "A good meal"
- Expenses reimbursed
- Bonus based on new sales generated through advisor

The advisors must be asked to do things they feel are novel, important and that justify their time commitment.

– Laurence Whitby, President, IMS Machining Inc.

Dealing with challenges in running an advisory board

While initial issues revolve around setting up an advisory board, ensuring that the board evolves in response to the changing circumstances of the firm and the business environment can become a priority.

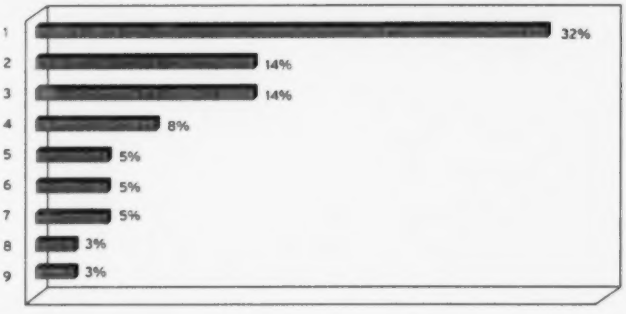
Advisors who are extremely valuable in the early stages of a firm's growth may not be as important as the company grows.

Ensuring the successful evolution of a board

- Stagger the terms of the advisors so the board is 'refreshed' regularly as circumstances change.
- Set clear expectations up front with your advisors, letting them know that they will likely be there for a defined period of time.
- Informally and regularly review the performance of the advisors.
- Continually ask advisors if they believe it might be time for a change (good advisors will know when it is time to leave the board).

CEOs identified a number of difficulties in running an advisory board. The main difficulty experienced by CEOs was finding time to prepare and meet, for both the CEO and the advisors. Other difficulties related to board member interaction and processes.

Challenges of an advisory board



1 Availability/ time constraints
2 Lack of strategic thinking
3 Conflicts of interest/ personal agendas
4 Not critical/ frank enough
5 Poor advice
6 Infighting/conflicts
7 Lack of expertise
8 Poor communication skills
9 Other (no stake in outcome, no accountability)

The time issue can be resolved if the value of an advisory board is perceived to outweigh the time and energy required to make it work. Tactics to reduce the burden of preparation include: timing advisory board meetings to coincide with regular financial reviews and/or strategy reviews, keeping meetings focused on one or two key issues at a time, and limiting the size of the advisory board to a few key individuals.

Ensure that the knowledge, expertise and commitment of advisors is superior. The CEO and advisory board should be seen as working in tandem.

- Barry Wood, President, C F N Precision Inc.

Define the mandate and scope of your advisory board

Michael Kehoe, President and CEO, Innova LifeSciences Corporation

Michael Kehoe is an expert on advisory boards. As founder and CEO of several successful companies prior to Innova LifeSciences Corporation, Kehoe has had considerable experience with many different types of advisory boards.

Kehoe has created what he calls a technical advisory board to provide a link between the professionals that Innova LifeSciences Corporation sells to, mainly health care specialists, and the company itself. Kehoe draws a very clear box around the role of this technical advisory board. "Their say is limited to technical advice and product safety, quality and effectiveness," says Kehoe. The clear expectation is that the advisory board focuses exclusively on validating the range of products and services that Innova now offers and could offer in the future.

"Clarity around mandate is absolutely key."

Kehoe does get business advice, but from his board of directors. The two boards have no interaction. This makes measuring the value of the advisory board more straightforward. Individual advisory board members validate the quality of Innova's products and services. Prospective customers can evaluate Innova's product claims in part by reviewing the advisory board membership and their implicit approval of the products. In this way, the amount of new business secured and success in new product and service launches serve to measure the value of Innova's advisory board.

Kehoe identified several lessons from his experience:

- Know the strengths and weaknesses of advisors and set your expectations accordingly;
- Define the mandate and scope so that there is no confusion; and
- Ensure that they work together as a team.

Finally, Kehoe speculated that recent governance-related business bankruptcies will reduce the unstructured time that boards of directors have to discuss general business issues. In this case, advisory boards will become even more important in the future as CEOs need other vehicles to get sound and objective advice.

At a glance

2002 Sales:	$19.5 million
2002 Staff Count:	60
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	70%
Staff:	10%

Define the mandate and scope of your advisory board

Michael Kehoe, President and CEO, Innova LifeSciences Corporation

Michael Kehoe is an expert on advisory boards. As founder and CEO of several successful companies prior to Innova LifeSciences Corporation, Kehoe has had considerable experience with many different types of advisory boards.

Kehoe has created what he calls a technical advisory board to provide a link between the professionals that Innova LifeSciences Corporation sells to, mainly health care specialists, and the company itself. Kehoe draws a very clear box around the role of this technical advisory board. "Their say is limited to technical advice and product safety, quality and effectiveness," says Kehoe. The clear expectation is that the advisory board focuses exclusively on validating the range of products and services that Innova now offers and could offer in the future.

"Clarity around mandate is absolutely key."

Kehoe does get business advice, but from his board of directors. The two boards have no interaction. This makes measuring the value of the advisory board more straightforward. Individual advisory board members validate the quality of Innova's products and services. Prospective customers can evaluate Innova's product claims in part by reviewing the advisory board membership and their implicit approval of the products. In this way, the amount of new business secured and success in new product and service launches serve to measure the value of Innova's advisory board.

Kehoe identified several lessons from his experience:

- Know the strengths and weaknesses of advisors and set your expectations accordingly;
- Define the mandate and scope so that there is no confusion; and
- Ensure that they work together as a team.

Finally, Kehoe speculated that recent governance-related business bankruptcies will reduce the unstructured time that boards of directors have to discuss general business issues. In this case, advisory boards will become even more important in the future as CEOs need other vehicles to get sound and objective advice.

2002 Sales:	$19.5 million
2002 Staff Count:	60
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	70%
Staff:	10%

Measuring advisory board value

CEOs identified two types of performance indicators. The first includes operational measures that provide an immediate sense of return on effort. The second involves longer-term measures of actual outcomes that provide the ultimate test: "Did the board help make the company more successful?" There is little research to date on advisory board performance that is directly linked to growth indicators. There is, however, increasing recognition in the marketplace that good governance creates significant value. Most of this work has focused on boards of directors, but many of the lessons learned apply equally to advisory boards.

I never had an opportunity to run a company before, and all of a sudden I'm employing hundreds. So I rely on an advisory board that includes a group of people whose opinions I respect. I have learned an awful lot from my board members, and also from other CEOs with growing firms.

- Neil Clark, President, Greeley Steel & Surplus Inc.

Below is a summary of the most commonly reported measures for advisory board performance.

Operational measures

- Quality of discussions at meetings
- Degree of preparation for meetings
- Attendance record of advisors
- Post-meeting follow up with the CEO, including further input
- New ideas generated
- Degree of camaraderie and teamwork
- New competitive and customer intelligence

Actual outcome measures

- Sales/revenue growth of the firm
- Profitability improvement
- Successful recruitment of key management
- Financing raised or financing agreements
- New products or services launched
- New alliances or partnership agreements

For some CEOs, the ultimate test of advisory board performance is whether or not value was added to them personally. "Did the board hold my ego in check? Did the old adage 'two heads are better than one' result in better decisions being made? And the ultimate test, did the board help them 'sleep better at night'?"

A trusted sounding board and mentor to the CEO

Neil Clark, President, Greeley Steel & Surplus Inc.

Neil Clark has an advisory board that he values highly and relies on to help him run the business. As a successful, first-time business owner, Clark already has just over 200 employees and two manufacturing sites. Without a formal business education, Clark relies on his hand-picked advisors to provide on-the-job training and help in successfully navigating his learning curve.

Clark's advisory board consists of advisors from his management team (his operations manager and controller) and several outsiders, including his chartered accountant and another business owner. His wife is also on the board. As Clark points out, "I get the compassionate view from my wife, and the cold-hard-cash view from my CA. Meetings are a great place to vent. You have to park egos at the door. My controller is ruthless with me. When he says 'no, you are on a spending freeze,' I listen." Clark thinks he will add a lawyer sometime in the near future as the legal aspects of his business are becoming more complex.

Clark has a simple format for his board. Initially, they met once every two weeks, now it's monthly. Meetings are typically one and a half hours in length and very focused. Only one or two issues are tackled at any one time. Clark makes it a point to do some informal team building and keeps a sense of vitality at the meetings.

Why does Clark value his advisory board so much? His comments are similar to other CEOs. As a CEO, there are certain things you cannot always discuss with your management team. You have to be able to seek outside advice from others who have diversified experiences to make the best decisions on critical issues.

Clark also points out there are benefits of having a few advisors from your management team on the board. Outside advisors obtain a broader picture of the organization's vision, goals and challenges from inside managers with set objectives in corporate or departmental plans. Management team board members gain additional perspective and learn from outside advisors. "Having inside and outside advisors on the board helps us to deal with the demanding pace of organizational change and growth," adds Clark. "It offers a mix of experience and viewpoints."

At a glance

2002 Sales:	$10 million
2002 Staff Count:	200
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	150%
Staff:	567%

My advisors give me constructive criticism. The respect I have for them ensures that I listen and, more importantly, that I do not take it personally.

- Neil Clark, President, Greeley Steel & Surplus Inc.

Measuring advisory board value

CEOs identified two types of performance indicators. The first includes operational measures that provide an immediate sense of return on effort. The second involves longer-term measures of actual outcomes that provide the ultimate test: "Did the board help make the company more successful?" There is little research to date on advisory board performance that is directly linked to growth indicators. There is, however, increasing recognition in the marketplace that good governance creates significant value. Most of this work has focused on boards of directors, but many of the lessons learned apply equally to advisory boards.

Below is a summary of the most commonly reported measures for advisory board performance.

Operational measures

- Quality of discussions at meetings
- Degree of preparation for meetings
- Attendance record of advisors
- Post-meeting follow up with the CEO, including further input
- New ideas generated
- Degree of camaraderie and teamwork
- New competitive and customer intelligence

Actual outcome measures

- Sales/revenue growth of the firm
- Profitability improvement
- Successful recruitment of key management
- Financing raised or financing agreements
- New products or services launched
- New alliances or partnership agreements

For some CEOs, the ultimate test of advisory board performance is whether or not value was added to them personally. "Did the board hold my ego in check? Did the old adage 'two heads are better than one' result in better decisions being made? And the ultimate test, did the board help them 'sleep better at night'?"

- Neil Clark, President, Greeley Steel & Surplus Inc.

A trusted sounding board and mentor to the CEO

Neil Clark, President, Greeley Steel & Surplus Inc.

Neil Clark has an advisory board that he values highly and relies on to help him run the business. As a successful, first-time business owner, Clark already has just over 200 employees and two manufacturing sites. Without a formal business education, Clark relies on his hand-picked advisors to provide on-the-job training and help in successfully navigating his learning curve.

Clark's advisory board consists of advisors from his management team (his operations manager and controller) and several outsiders, including his chartered accountant and another business owner. His wife is also on the board. As Clark points out, "I get the compassionate view from my wife, and the cold-hard-cash view from my CA. Meetings are a great place to vent. You have to park egos at the door. My controller is ruthless with me. When he says 'no, you are on a spending freeze,' I listen." Clark thinks he will add a lawyer sometime in the near future as the legal aspects of his business are becoming more complex.

Clark has a simple format for his board. Initially, they met once every two weeks, now it's monthly. Meetings are typically one and a half hours in length and very focused. Only one or two issues are tackled at any one time. Clark makes it a point to do some informal team building and keeps a sense of vitality at the meetings.

Why does Clark value his advisory board so much? His comments are similar to other CEOs. As a CEO, there are certain things you cannot always discuss with your management team. You have to be able to seek outside advice from others who have diversified experiences to make the best decisions on critical issues.

Clark also points out there are benefits of having a few advisors from your management team on the board. Outside advisors obtain a broader picture of the organization's vision, goals and challenges from inside managers with set objectives in corporate or departmental plans. Management team board members gain additional perspective and learn from outside advisors. "Having inside and outside advisors on the board helps us to deal with the demanding pace of organizational change and growth," adds Clark. "It offers a mix of experience and viewpoints."

2002 Sales:	$10 million
2002 Staff Count:	200
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	150%
Staff:	567%

My advisors give me constructive criticism. The respect I have for them ensures that I listen and, more importantly, that I do not take it personally. - Neil Clark, President, Greeley Steel & Surplus Inc.

Great advisors

What makes a great advisor?

CEOs were asked to rank the criteria they used to identify and select their advisors. Here are their top 10 criteria from most important to least important:

1. **Industry experience**
2. **Functional experience**
3. **Passion**
4. **Fit**
5. **Experience in a growth firm**
6. **Industry connections**
7. **Advisory experience**
8. **Working relationship**
9. **Time and availability**
10. **Reputation/credentials**

The first two criteria, industry and functional experience, are relatively easy to identify.

'Passion' is somewhat more difficult to ascertain. It requires a CEO to dig deeply into the experiences and prior conduct of a potential advisor. If the chemistry is right, and all parties share a passion for the business, an advisory board can be a powerful business tool.

'Fit' can often only be determined through observation and interaction. Informal networking or social activities and thoughtful observation are the keys to assessing 'fit.' One CEO noted that it only takes one poorly selected advisor to spoil the board. CEOs also noted that they want advisors who understand the challenges and opportunities of running a fast-growing firm.

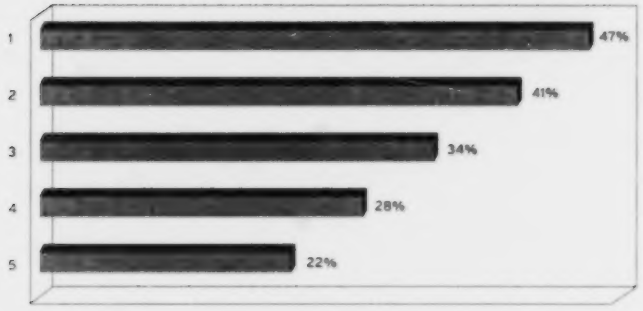
Passion for the business is one of the most important criteria for selecting potential advisors. In searching for advisors with the requisite, I look for indicators of passion in the advisor's own business, or even a passion for extracurricular activities. If he or she has a passion for something, it is likely that they will care about my business.

- Anton Rabie, President, Spin Master Ltd.

Where to find great advisors

CEOs who were asked to identify their most common sources of advisors frequently said their personal networks. As the chart below shows, they also relied heavily on referrals from trusted sources. *'Other' identified sources included business networking groups, clients and customers, a firm's own management team and organizations and consultants that specialize in assisting entrepreneurial firms.

Most common sources for advisors



1 Personal network
2 Referrals
3 *Other
4 Former colleagues
5 Investors

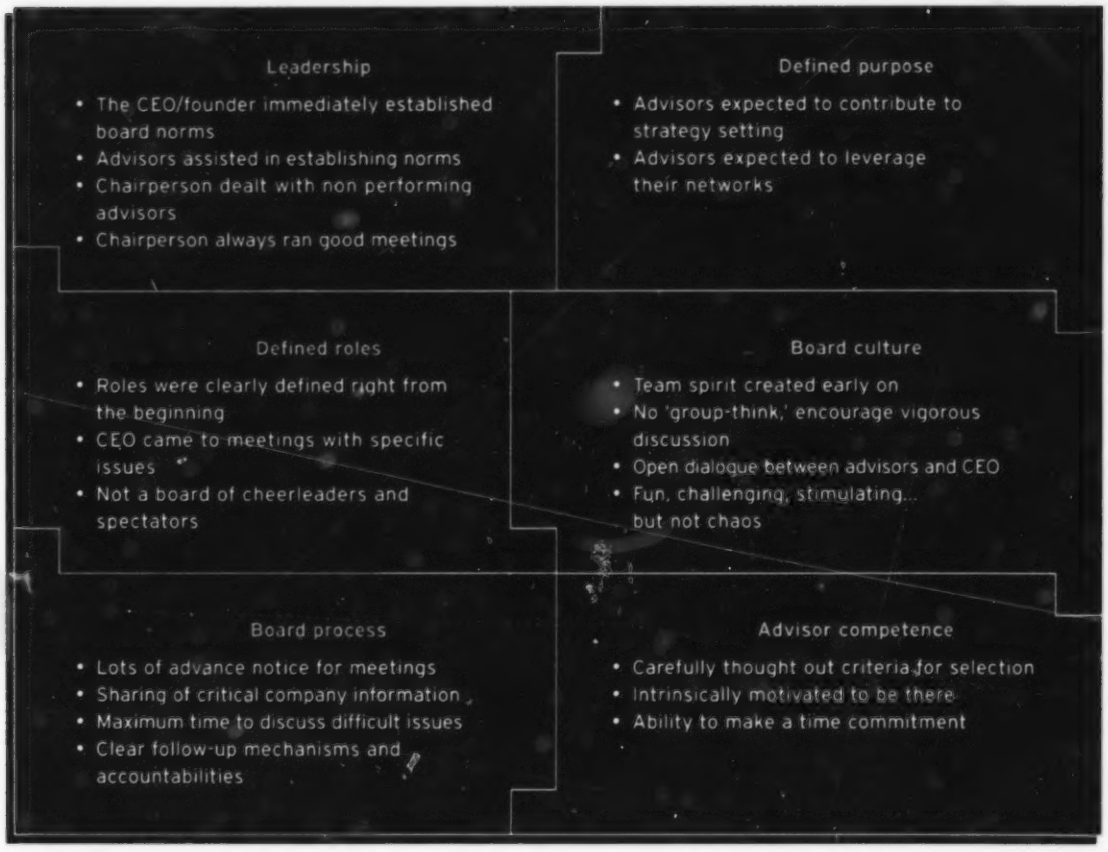
As an example of one such source, Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.) has a database of pre-qualified and experienced advisors available for active participation on different types of advisory boards.

I am in the process of setting up my advisory board. I have hired a former CEO to find individuals to sit on my board. We are a lean organization and setting up an advisory board can be a time-consuming activity. The former CEO has access to people and ideas of who can be on my advisory board, whom I can then interview.

– Kevin Brady, CEO, The Brady Group

What great advisors have to say: the other side of the coin

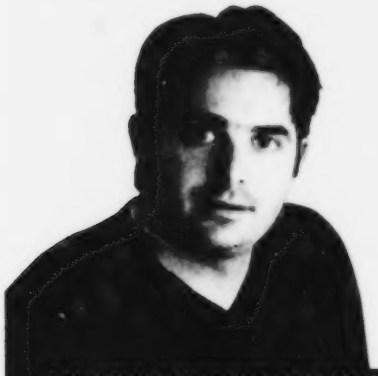
Experienced advisors were asked to comment on the best advisory boards they had served on. Their comments are summarized below in relationship to the six determinants depicted on page 8.



"The best organizations I've been an advisor for have a CEO who understands completely what he wants from his advisors, is not afraid to share sometimes sensitive information, and has great listening skills." – Einar Westerlund[1]

"My favorite companies have been those in which great chemistry has developed among the advisors. We all know that four heads are better than one. When I am part of an advisory team with the right chemistry, we provide the CEO with world class advice." – Paul Kennedy[2]

Diversity among board members makes a difference



Anton Rabie, President, Spin Master Ltd.

Spin Master Ltd. has been an incredible success story. As a developer and manufacturer of toys, Spin Master has enjoyed spectacular growth in the past few years. Anton Rabie has been very busy over this period, but not too busy to extract considerable value from an advisory board.

Rabie has not established clearly defined metrics for measuring the value of his board, but he does know just how valuable it can be. "Our advisory board is very vocal, even though we operate it much like a formal board of directors," says Rabie.

He looks for three things in how his board operates in order to gauge its value. Firstly, taking a look at the key issues facing the business, the entrepreneur is forced to pause and reflect. "Reflecting on the key issues and preparing for the meeting is very valuable for any entrepreneur," Rabie notes. Secondly, is a "good board that challenges you on your real core competency." Rabie states, "They challenge you to think about and explore other markets you could be involved in, which in a healthy way creates good dialogue and discussion." And finally, Rabie looks for post-meeting contact with advisors. In other words, it provides a key group of advisors you can call on day-to-day, who are up-to-date with the business and understand the people. "It becomes a group of advisors that you can access when needed."

One of his fundamental beliefs is that advisors must have a broad spectrum of experiences in their background.

"Diversity in all dimensions is important."

An advisory board for a high growth company needs a mix of entrepreneurs and corporate people, insiders and outsiders, diversity in functional experience, industry diversity, diversity of age, gender, and any other dimension that might be relevant.

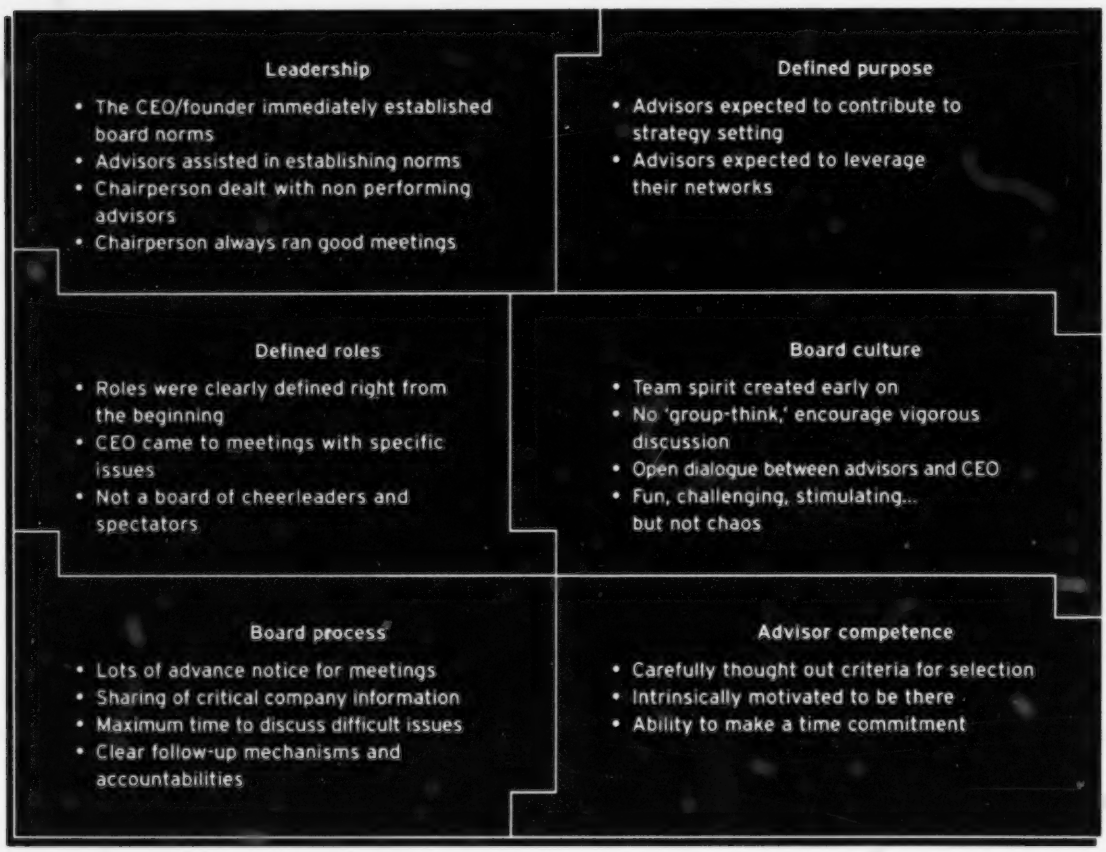
The bottom line for Rabie and Spin Master Ltd. is that a $50 million company is now a $150 million company and the advisory board helped immensely and is still needed.

At a glance

2002 Sales:	$150 million
2002 Staff Count:	98
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	1,328%
Staff:	113%

What great advisors have to say: the other side of the coin

Experienced advisors were asked to comment on the best advisory boards they had served on. Their comments are summarized below in relationship to the six determinants depicted on page 8.



"The best organizations I've been an advisor for have a CEO who understands completely what he wants from his advisors, is not afraid to share sometimes sensitive information, and has great listening skills." – Einar Westerlund[1]

"My favorite companies have been those in which great chemistry has developed among the advisors. We all know that four heads are better than one. When I am part of an advisory team with the right chemistry, we provide the CEO with world class advice." – Paul Kennedy[2]

Diversity among board members makes a difference

Anton Rabie, President, Spin Master Ltd.

Spin Master Ltd. has been an incredible success story. As a developer and manufacturer of toys, Spin Master has enjoyed spectacular growth in the past few years. Anton Rabie has been very busy over this period, but not too busy to extract considerable value from an advisory board.

Rabie has not established clearly defined metrics for measuring the value of his board, but he does know just how valuable it can be. "Our advisory board is very vocal, even though we operate it much like a formal board of directors," says Rabie.

He looks for three things in how his board operates in order to gauge its value. Firstly, taking a look at the key issues facing the business, the entrepreneur is forced to pause and reflect. "Reflecting on the key issues and preparing for the meeting is very valuable for any entrepreneur," Rabie notes. Secondly, is a "good board that challenges you on your real core competency." Rabie states, "They challenge you to think about and explore other markets you could be involved in, which in a healthy way creates good dialogue and discussion." And finally, Rabie looks for post-meeting contact with advisors. In other words, it provides a key group of advisors you can call on day-to-day, who are up-to-date with the business and understand the people. "It becomes a group of advisors that you can access when needed."

One of his fundamental beliefs is that advisors must have a broad spectrum of experiences in their background.

"Diversity in all dimensions is important."

An advisory board for a high growth company needs a mix of entrepreneurs and corporate people, insiders and outsiders, diversity in functional experience, industry diversity, diversity of age, gender, and any other dimension that might be relevant.

The bottom line for Rabie and Spin Master Ltd. is that a $50 million company is now a $150 million company and the advisory board helped immensely and is still needed.

2002 Sales:	$150 million
2002 Staff Count:	98
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	1,328%
Staff:	113%

Fit for the future

SIX STEPS TO SETTING UP AN ADVISORY BOARD

Step 1: **Answer the question "How can an advisory board add value to me and my firm as we undertake rapid growth?"** The main areas identified by CEOs requiring advice and assistance include strategy setting, management issues, sounding board, new business contacts, CEO mentoring, new ideas and business intelligence.

Step 2: **Identify the type of advisors needed and their roles.** An advisory board of between four to seven individuals is optimal for a fast growing SME. Ensure adequate diversity in demographics, functional and industry experience, large and small company experience, and that the mix of advisors is appropriate for the purpose(s) identified. Finally, establish the criterion for selecting advisors.

Step 3: **Perform due diligence on a short list of potential advisors.** Strategies for finding great advisors include tapping into your personal network or business networking groups. Let business associates, customers, suppliers and service providers such as lawyers and accountants know that you are looking for advisors with certain attributes and experience.

Step 4: **Recruit advisors.** Test for fit against the proposed mandate of the board.

Step 5: **Brief each advisor about his or her role and responsibilities.** Set clear expectations around what you as a CEO will do and what you expect from each individual advisor, as well as the board as a whole. This is one of the most critical steps in creating a high performing board.

Step 6: **Prepare for and hold the first meeting.** Include time on the agenda for a review of the historical and current status of the firm, critical issues and brainstorming. High performing advisory boards establish norms of conduct, set expectations about performance, determine how they will manage themselves and deal with any performance issues, and generally how they will work together and with the CEO to add value. In short, the first meeting is about taking a group of advisors and building an advisory team.

A barometer to measure profitability and performance

Jim McCabe, President, McCabe Promotional Advertising Inc.

Jim McCabe has just set up his advisory board after thinking about doing so for a few years. His board has a total membership of seven including McCabe and his business partner, his chartered accountant, his lawyer and the presidents of three slightly larger companies in comparable industries. The final push to create the advisory board came as Jim was reflecting on why, having tripled in size in the last five years and won numerous awards for business excellence, his bottom line wasn't better.

In thinking about setting up his advisory board, McCabe jotted down the following reasons:

- Measure how well I'm doing as a CEO, by tracking our sales growth, quality of job performance, stature in the community and overall profitability;
- Assist in the transition of the ownership of the company;
- Provide input and advice on issues and share views with advisors on what they have done when faced with similar circumstances; and
- Ensure an objective assessment of how, as a company and CEO, we can do better.

Nine months down the road, McCabe is enthused about the performance and value add of his advisory board. He's held three meetings already, one per quarter, and has already made significant changes to both the board and the business, based on their discussions. McCabe maintains that one of the keys to success thus far in the board is that clear expectations for advisors were laid out right up front, one of which was that advisors had to commit to attending all meetings. When one advisor couldn't make the second meeting, McCabe found himself in an awkward position. Nevertheless, he'd been clear on his expectations, and in an upfront amicable discussion, McCabe suggested the advisor might not have the time he needed. The advisor concurred. McCabe replaced him with another advisor he had also short-listed.

The third meeting of the board focused on two gut-wrenching issues McCabe had been struggling with: two expensive and under-performing executives. As McCabe notes, "The discussion with my advisors gave me the courage to do what, in my gut, I knew had to be done. I let both of them go and replaced them with better-fitting and cost-efficient executives."

"I would have lost time and wasted more money, had I not had that critical discussion."

Apart from validation of his gut instincts and providing more confidence to him personally, McCabe figures that advice from the board should add an additional $150,000 to the bottom line in the next 12 months, and help him take his company to the next level through assistance with a few key acquisitions. When asked for advice for CEOs thinking about setting up an advisory board, McCabe notes simply, "I wish I'd done this three years ago."

At a glance

2002 Sales:	$8.5 million
2002 Staff Count:	38
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	56%
Staff:	8.6%

Fit for the future

SIX STEPS TO SETTING UP AN ADVISORY BOARD

Step 1: **Answer the question "How can an advisory board add value to me and my firm as we undertake rapid growth?"** The main areas identified by CEOs requiring advice and assistance include strategy setting, management issues, sounding board, new business contacts, CEO mentoring, new ideas and business intelligence.

Step 2: **Identify the type of advisors needed and their roles.** An advisory board of between four to seven individuals is optimal for a fast growing SME. Ensure adequate diversity in demographics, functional and industry experience, large and small company experience, and that the mix of advisors is appropriate for the purpose(s) identified. Finally, establish the criterion for selecting advisors.

Step 3: **Perform due diligence on a short list of potential advisors.** Strategies for finding great advisors include tapping into your personal network or business networking groups. Let business associates, customers, suppliers and service providers such as lawyers and accountants know that you are looking for advisors with certain attributes and experience.

Step 4: **Recruit advisors.** Test for fit against the proposed mandate of the board.

Step 5: **Brief each advisor about his or her role and responsibilities.** Set clear expectations around what you as a CEO will do and what you expect from each individual advisor, as well as the board as a whole. This is one of the most critical steps in creating a high performing board.

Step 6: **Prepare for and hold the first meeting.** Include time on the agenda for a review of the historical and current status of the firm, critical issues and brainstorming. High performing advisory boards establish norms of conduct, set expectations about performance, determine how they will manage themselves and deal with any performance issues, and generally how they will work together and with the CEO to add value. In short, the first meeting is about taking a group of advisors and building an advisory team.

A barometer to measure profitability and performance

Jim McCabe, President, McCabe Promotional Advertising Inc.

Jim McCabe has just set up his advisory board after thinking about doing so for a few years. His board has a total membership of seven including McCabe and his business partner, his chartered accountant, his lawyer and the presidents of three slightly larger companies in comparable industries. The final push to create the advisory board came as Jim was reflecting on why, having tripled in size in the last five years and won numerous awards for business excellence, his bottom line wasn't better.

In thinking about setting up his advisory board, McCabe jotted down the following reasons:

- Measure how well I'm doing as a CEO, by tracking our sales growth, quality of job performance, stature in the community and overall profitability;
- Assist in the transition of the ownership of the company;
- Provide input and advice on issues and share views with advisors on what they have done when faced with similar circumstances; and
- Ensure an objective assessment of how, as a company and CEO, we can do better.

Nine months down the road, McCabe is enthused about the performance and value add of his advisory board. He's held three meetings already, one per quarter, and has already made significant changes to both the board and the business, based on their discussions. McCabe maintains that one of the keys to success thus far in the board is that clear expectations for advisors were laid out right up front, one of which was that advisors had to commit to attending all meetings. When one advisor couldn't make the second meeting, McCabe found himself in an awkward position. Nevertheless, he'd been clear on his expectations, and in an upfront amicable discussion, McCabe suggested the advisor might not have the time he needed. The advisor concurred. McCabe replaced him with another advisor he had also short-listed.

The third meeting of the board focused on two gut-wrenching issues McCabe had been struggling with: two expensive and under-performing executives. As McCabe notes, "The discussion with my advisors gave me the courage to do what, in my gut, I knew had to be done. I let both of them go and replaced them with better-fitting and cost-efficient executives."

> **"I would have lost time and wasted more money, had I not had that critical discussion."**

Apart from validation of his gut instincts and providing more confidence to him personally, McCabe figures that advice from the board should add an additional $150,000 to the bottom line in the next 12 months, and help him take his company to the next level through assistance with a few key acquisitions. When asked for advice for CEOs thinking about setting up an advisory board, McCabe notes simply, "I wish I'd done this three years ago."

2002 Sales:	$8.5 million
2002 Staff Count:	38
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	56%
Staff:	8.6%

Addendum: trends in corporate governance

In contrast to a formal board of directors, advisory boards have no legislated responsibilities and are therefore not subject to the same rules and regulations. Some confusion exists over the differing roles and responsibilities of an advisory board and a board of directors.

A board of directors is mainly concerned with corporate governance in the areas of control and enhancement. Recent well-publicized business failures have resulted in a number of new initiatives in Canada (and the US) to strengthen corporate governance and improve financial disclosure in publicly traded companies. Concerns about director and management accountability to shareholders have resulted in the Sarbanes-Oxley (SOX) Act in the US and similar initiatives in Ontario.

The amendments to the Ontario Securities Act, together with changes in the corporate governance area by the Toronto Stock Exchange, have greatly changed the corporate governance landscape, attracting the attention of directors, senior executives and officers of all corporations, private and public.

Many public companies in Ontario are required to comply with some or all of the new rules either because they are inter-listed in the US or have operations or shareholders in the US. Many Ontario companies, private and public, will choose to meet the new SOX standards in a number of areas, if only to maintain competitiveness. Good corporate governance produces direct value to shareholders and can translate into share value. Generally, institutional investors review corporate governance practices in terms of their investment decisions and will pay a premium for a well-governed company.

In the post-Enron world in particular, all investors are examining the corporate governance practices of issuers and their relationship to corporate performance. Similarly private companies who want to attract investors or go public at some later point are well advised to pay attention to these new Ontario initiatives.

For further information on corporate governance visit
Baker & McKenzie at www.bakernet.com

Recommended reading

Bergson, Lisa. "Summon the Board. It's Showtime!" *BusinessWeek*, December 6, 2002.

Carver, John. "Planning Better Board Meetings: Carver Series on Effective Board Governance." Josey-Bass, October 1996.

Eckert, John, Jim Hall, and Robert Olsen. "Directory of Available Advisors/Directors." Ivey Institute for Entrepreneurship, Fall 2002.

Mehta, Stephanie N. "Experts for Hire." *Fortune Small Business*, May 1, 2002.

Muller, Robert Kirk. "The Director's and Officer's Guide to Advisory Boards." Greenwood Publishing Corporation, January 1990.

Murray, Elspeth. "Unpacking the Determinants of High Performance Advisory Boards: Working Paper." Queen's School of Business, 2002. www.business.queensu.ca

Reiter, Barry J. "Advisory Boards." Torys LLP, 2002. www.torytory.ca/publications/pdf/AR2001-8T.pdf

The Torys Governance Advisory Program: An Integrated Approach to Corporate Governance. Tory LLP, 2002. www.torys.com

Sonnenfeld, Jeffrey A. "What Makes Great Boards Great." *Harvard Business Review*, President and Fellows of Harvard College, September 2002.

Endnotes:

- 1-Einar Westerlund is a Regional Director of Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.) and recently a senior partner with Silicon-Valley-based Strayer Consulting Group.
- 2-Paul Kennedy is a Business Advisor (Knowledge Angel) with Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.) and was most recently president of the Canadian operation of International Data Corporation.

Acknowledgements

The Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation would like to extend its appreciation to:

Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.), and Dr. Elspeth Murray, associate professor, Queen's School of Business, who lead the research project on advisory boards and prepared this report.

QCED (www.qced.com) offers leading research and a unique portfolio of services designed to help grow and sustain businesses in Ontario.

- Barbara J. Hendrickson, Baker & McKenzie, Barristers and Solicitors, for her contribution to the introduction and addendum of this report.

- CEOs and presidents of Leading Growth Firms who generously contributed their experiences and advice:

  Neil Clark, President
  Greeley Steel & Surplus Inc.
  www.greeley.ca

  Michael Kehoe, President and CEO
  Innova LifeSciences Corporation
  www.innovatechcorp.com

  Jim McCabe, President
  McCabe Promotional Advertising Inc.
  www.mccabepromo.com

  Jeff Cullen, President
  Rodair International Ltd.
  www.rodair.com

  Anton Rabie, President
  Spin Master Ltd.
  www.spinmaster.com

- CEOs and presidents of Leading Growth Firms who responded to the September 2002 Queen's University questionnaire entitled 'CEO Views on Advisory Boards in High Growth Firms'

The ministry also thanks the Leading Growth Firm Series Reference Group of corporate sponsors and university business schools who provide advice, leadership and guidance on the Series.

BAKER & MCKENZIE
www.bakernet.com

Deloitte
& Touche

ROYNAT CAPITAL
MORE THAN MONEY

ORENDA
CORPORATE FINANCE

hp
invent

CA
The Institute of
Chartered Accountants
of Ontario

BDC
Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada

EDC
Export Development Canada
Exportation et développement Canada

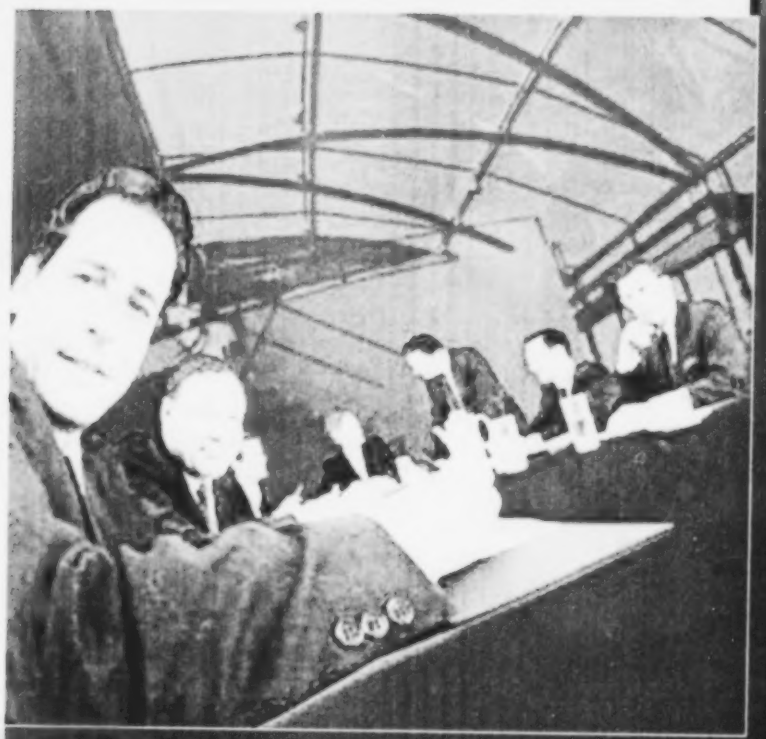
FUSION
CAPITAL PARTNERS INC.

BMO Nesbitt Burns

CISCO SYSTEMS
EMPOWERING THE
INTERNET GENERATION

ups

LEADING GROWTH FIRM SERIES



No. 9 2003
High Performing Advisory Boards

No. 8 2002
Winning Management Teams

No. 7 2002
Leveraging Customer Relationships to Drive Growth

No. 6 2001
Dynamics of Growth in High Growth Businesses

No. 5 2001
The Wisdom Exchange 2000 Report

No. 4 2001
E-Business Readiness Assessment Report

No. 3 2001
Factors of Growth

No. 2 2000
Human Resources

No. 1 1999
Survey Report

The Leading Growth Firm Series researches and promotes the effective management practices of CEOs of Ontario's fast-growing firms.

For copies of reports, visit our Web site at **www.ontario-canada.com**
(Report No. 1, 2, 4, 5 and 7 are available in e-version only.)

For comments on this report or others in the Series, e-mail:
ann.matyas@eoi.gov.on.ca

Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation
Innovation and Business Development Branch
56 Wellesley Street West, 5th Floor
Toronto, Ontario M7A 2E4

Ontario

Queen's Printer for Ontario© 2003
ISBN 0-7794-4520-1

SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »

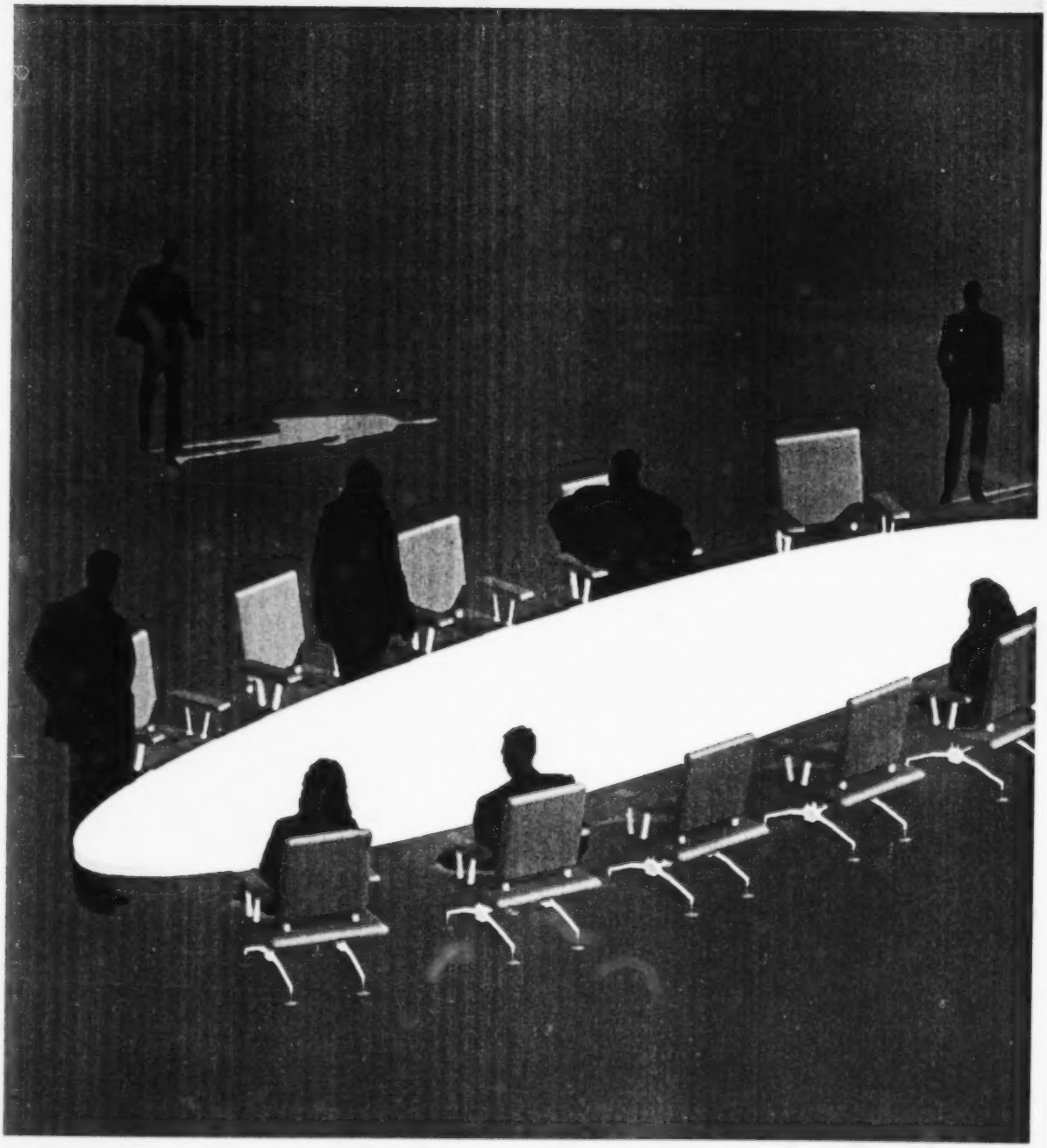
Rapport 9

POINTS DE VUE DES CHEFS D'ENTREPRISE

Ontario

Conseils consultatifs réellement efficaces

POINTS DE VUE DES CHEFS D'ENTREPRISE



SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »

Rapport

CONSEILS CONSULTATIFS RÉELLEMENT EFFICACES
Points de vue des chefs d'entreprise

Message du ministre de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation 1

Introduction 2

La valeur ajoutée d'un conseil consultatif 3

Créer des conseils consultatifs réellement efficaces 4

Les conseils dans les entreprises à croissance exceptionnelle font toute la différence 4

Utiliser des structures formelles pour gérer les conseils à l'échelle mondiale 6
Jeff Cullen, président, Rodair International Ltd.

Améliorer la gestion des conseils consultatifs 8

Maximiser le rendement 8

Rémunérer les conseillers qui obtiennent un rendement élevé 11

Relever les défis de la gestion d'un conseil consultatif 12

Préciser le mandat et l'étendue des pouvoirs du conseil consultatif 13
Michael Kehoe, PDG, Innova LifeSciences Corporation

Mesurer la valeur du conseil consultatif 14

Une expertise et un mentor de confiance pour le chef d'entreprise 15
Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc.

De bons conseillers 16

Quel est le profil d'un bon conseiller? 16

Où trouver de bons conseillers 17

Ce que les bons conseillers ont à dire : l'envers de la médaille 18

La diversité des membres du conseil fait la différence 19
Anton Rabie, président, Spin Master Ltd.

Fin prêts pour l'avenir 20

Les six étapes de l'établissement d'un conseil consultatif 20

Un baromètre pour mesurer la rentabilité et le rendement 21
Jim McCabe, président, McCabe Promotional Advertising Inc.

Annexe : tendances en matière de régie d'entreprise 22

Lectures recommandées 23

Remerciements 24

CONSEILS CONSULTATIFS RÉELLEMENT EFFICACES

Points de vue des chefs d'entreprise

Message du ministre de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation 1

Introduction 2

La valeur ajoutée d'un conseil consultatif 3

Créer des conseils consultatifs réellement efficaces 4

Les conseils dans les entreprises à croissance exceptionnelle font toute la différence 4

Utiliser des structures formelles pour gérer les conseils à l'échelle mondiale 6
Jeff Cullen, président, Rodair International Ltd.

Améliorer la gestion des conseils consultatifs 8

Maximiser le rendement 8

Rémunérer les conseillers qui obtiennent un rendement élevé 11

Relever les défis de la gestion d'un conseil consultatif 12

Préciser le mandat et l'étendue des pouvoirs du conseil consultatif 13
Michael Kehoe, PDG, Innova LifeSciences Corporation

Mesurer la valeur du conseil consultatif 14

Une expertise et un mentor de confiance pour le chef d'entreprise 15
Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc.

De bons conseillers 16

Quel est le profil d'un bon conseiller? 16

Où trouver de bons conseillers 17

Ce que les bons conseillers ont à dire : l'envers de la médaille 18

La diversité des membres du conseil fait la différence 19
Anton Rabie, président, Spin Master Ltd.

Fin prêts pour l'avenir 20

Les six étapes de l'établissement d'un conseil consultatif 20

Un baromètre pour mesurer la rentabilité et le rendement 21
Jim McCabe, président, McCabe Promotional Advertising Inc.

Annexe : tendances en matière de régie d'entreprise 22

Lectures recommandées 23

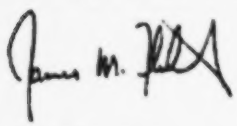
Remerciements 24

L'un des défis les plus difficiles que les entreprises sont appelées à relever de nos jours est de devoir innover en permanence, tant au niveau des produits que des processus. Cette réalité, de même que l'incertitude générale qui plane sur de nombreux fronts, ajoute à la complexité des décisions importantes à prendre.

Au cours de la dernière année, j'ai rencontré un grand nombre de chefs et de présidents d'entreprises à croissance exceptionnelle, et nous avons travaillé de concert pour renforcer l'économie ontarienne, pour accroître les possibilités d'emploi et pour favoriser l'innovation. Je voudrais rendre hommage aux dirigeants des entreprises à croissance exceptionnelle et souligner combien ces dernières ont contribué à l'expansion économique de l'Ontario en générant des richesses et en créant des produits et des services à valeur ajoutée.

Durant cette même année, l'accent a été mis sur le fonctionnement des entreprises, notamment sur le rôle des conseils. La plupart des entreprises à croissance exceptionnelle sont des entreprises privées dans lesquelles on comprend de plus en plus qu'un chef d'entreprise ne peut pas continuer d'ériger à lui seul une grande entreprise. Bien que les réseaux et les groupes de pairs viennent appuyer le processus de prise de décision, les chefs d'entreprise se tournent maintenant vers des conseils consultatifs pour orienter certaines de leurs décisions importantes.

Notre plus récent rapport dans la série consacrée aux entreprises à croissance exceptionnelle porte sur les conseils consultatifs réellement efficaces et sur le rôle qu'ils jouent sur le plan de l'orientation de l'entreprise. J'espère que vous y trouverez des opinions et des idées qui profiteront à votre entreprise en pleine croissance. Vos commentaires sur le présent rapport ou sur d'autres rapports s'inscrivant dans la série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » sont les bienvenus.



James M. Flaherty
Ministre de l'Entreprise,
des Débouchés et de l'Innovation

Introduction

De nos jours, les questions se rapportant aux conseils et au rôle qu'ils jouent dans la réussite ou l'échec des entreprises figurent parmi les plus intéressantes en la matière. La plupart du temps, ces questions ont mis l'accent sur les conseils d'administration officiels. À la suite des récentes catastrophes très médiatisées qui ont touché des entreprises comme Enron et WorldCom, les rôles et les responsabilités des conseils d'administration ont énormément retenu l'attention.

Toutefois, on s'est moins intéressé à un type de conseil différent, soit le conseil consultatif. Il n'a pas les responsabilités juridiques ni le pouvoir d'un conseil d'administration, mais il peut jouer un rôle très important dans la réussite d'une entreprise.

Un conseil consultatif est un groupe informel de conseillers choisis par un chef d'entreprise pour fournir une orientation et donner des conseils, mais il est plus structuré qu'un groupe de pairs spécial. Habituellement, les membres du conseil consultatif possèdent une connaissance plus approfondie de l'entreprise ou de ses aspects particuliers et ils ont consacré du temps et de l'énergie à se familiariser avec les principales questions opérationnelles. En tant qu'organisme, le conseil consultatif se différencie également d'un comité de direction, en ce sens qu'il peut faire appel à des personnes provenant de l'extérieur de l'entreprise.

Puisque les conseils consultatifs revêtent souvent une importance particulière pour les entreprises en plein essor, ce rapport présente le point de vue des chefs d'entreprise sur les principaux éléments de la création de ces conseils, de la gestion et de l'évaluation efficaces de l'incidence des conseils consultatifs sur la croissance. Notre rapport s'adresse principalement aux dirigeants d'entreprises qui n'ont pas de conseil consultatif, mais il peut également servir de point de référence aux chefs d'entreprise qui possèdent déjà un tel type de conseil.

Le rapport n'aborde pas les questions relatives aux conseils d'administration officiels, sauf pour souligner brièvement les modifications qui sont actuellement apportées au cadre de la régie d'entreprise, que l'on retrouve dans l'annexe à la page 22. Ces modifications pourraient intéresser les entreprises privées qui cherchent à attirer de nouveaux investisseurs et qui envisagent de s'inscrire en bourse ultérieurement.

Les profils des chefs d'entreprise compris dans le rapport vont des expériences que ces dirigeants ont vécues avec les conseils ayant une structure officielle aux résultats obtenus avec des conseils consultatifs moins structurés. Les profils illustrent de quelles façons précises les conseils ajoutent de la valeur à la production d'une entreprise.

Les graphiques que l'on retrouve dans le rapport nous font voir les résultats d'un sondage portant sur les conseils consultatifs, qui a été distribué à des chefs d'entreprises à croissance exceptionnelle en septembre 2002. Les dirigeants qui ont répondu à ce sondage pouvaient choisir plusieurs réponses à un grand nombre de questions, ce qui explique que le total des réponses soit supérieur à 100 pour cent.

Énoncé de mission de la série « Les entreprises à croissance exceptionnelle »

Partager et adopter les pratiques de gestion des entreprises à croissance exceptionnelle constitue un moyen efficace pour que chaque entreprise puisse accroître sa compétitivité et sa productivité.

La valeur ajoutée d'un conseil consultatif

Un conseil consultatif comporte deux facettes : il fait partie du réseau formel du chef d'entreprise et il prône l'adoption d'une discipline en matière de prise de décision qui impose un certain formalisme et une certaine rigueur peut-être moins élaborés dans les sociétés sans conseil. Lorsqu'il fonctionne bien, un conseil procure un avantage concurrentiel à l'entreprise. Il peut aller au-delà de simples conseils, en cimentant les principales relations ou en servant de plateforme à la gestion des relations avec les principaux conseillers. Un conseil fait également partie de l'évolution d'un chef d'entreprise en tant que dirigeant, lorsque ce dernier délaisse le rôle dominant qu'il joue dans l'entreprise pour mieux diriger une équipe de gestion.

Pourquoi les chefs d'entreprise ont des conseils consultatifs :

- Pour obtenir des conseils de la part d'autres personnes qui en savent peut-être davantage que le dirigeant sur des questions précises.
- Pour renforcer les relations importantes avec ceux et celles qui ont un intérêt direct dans l'entreprise, comme les principaux fournisseurs et clients.
- Pour acquérir de l'expérience auprès d'un groupe externe qui exerce un rôle de surveillance.
- Pour se préparer à une structure de régie plus officielle comme un conseil d'administration.
- Pour obtenir un point de vue indépendant dans un contexte « non menaçant », donné par des personnes qui sont peut-être plus disposées à formuler des critiques.
- Pour attirer les investisseurs éventuels en adoptant de bonnes pratiques en matière de régie d'entreprise.

Il n'est jamais trop tôt pour se doter d'un conseil consultatif. Lorsque j'ai mis sur pied ma première entreprise, je n'ai jamais eu de conseillers et quelques conseils externes auraient pu m'être bien utiles.

– Michael Kehoe, PDG,
Innova LifeSciences Corporation

L'une de mes forces est la « vision ». J'ai également un penchant pour le risque. Cette entreprise aurait fait faillite si j'avais été seul. L'expérience de tous mes conseillers a tempéré les risques et a permis de remettre les pendules à l'heure.

– Jeff Cullen, président,
Rodair International Ltd.

La valeur ajoutée d'un conseil consultatif

Un conseil consultatif comporte deux facettes : il fait partie du réseau formel du chef d'entreprise et il prône l'adoption d'une discipline en matière de prise de décision qui impose un certain formalisme et une certaine rigueur peut-être moins élaborés dans les sociétés sans conseil. Lorsqu'il fonctionne bien, un conseil procure un avantage concurrentiel à l'entreprise. Il peut aller au-delà de simples conseils, en cimentant les principales relations ou en servant de plateforme à la gestion des relations avec les principaux conseillers. Un conseil fait également partie de l'évolution d'un chef d'entreprise en tant que dirigeant, lorsque ce dernier délaisse le rôle dominant qu'il joue dans l'entreprise pour mieux diriger une équipe de gestion.

Pourquoi les chefs d'entreprise ont des conseils consultatifs :

- Pour obtenir des conseils de la part d'autres personnes qui en savent peut-être davantage que le dirigeant sur des questions précises.
- Pour renforcer les relations importantes avec ceux et celles qui ont un intérêt direct dans l'entreprise, comme les principaux fournisseurs et clients.
- Pour acquérir de l'expérience auprès d'un groupe externe qui exerce un rôle de surveillance.
- Pour se préparer à une structure de régie plus officielle comme un conseil d'administration.
- Pour obtenir un point de vue indépendant dans un contexte « non menaçant », donné par des personnes qui sont peut-être plus disposées à formuler des critiques.
- Pour attirer les investisseurs éventuels en adoptant de bonnes pratiques en matière de régie d'entreprise.

Il n'est jamais trop tôt pour se doter d'un conseil consultatif. Lorsque j'ai mis sur pied ma première entreprise, je n'ai jamais eu de conseillers et quelques conseils externes auraient pu m'être bien utiles.

– Michael Kehoe, PDG,
Innova LifeSciences Corporation

L'une de mes forces est la « vision ». J'ai également un penchant pour le risque. Cette entreprise aurait fait faillite si j'avais été seul. L'expérience de tous mes conseillers a tempéré les risques et a permis de remettre les pendules à l'heure.

– Jeff Cullen, président,
Rodair International Ltd.

Créer des conseils consultatifs réellement efficaces

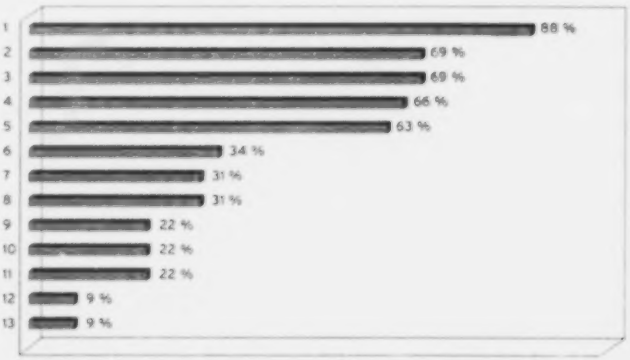
Les conseils dans les entreprises à croissance exceptionnelle font toute la différence

La question que l'on doit se poser au sujet des conseils consultatifs n'est pas de savoir s'il s'agit en principe d'une bonne idée, mais plutôt si les efforts importants qui sont déployés au niveau du temps et de l'organisation permettent d'obtenir un rendement suffisant du capital investi. Selon les résultats du sondage mis en œuvre pour le présent rapport, les 200 chefs d'entreprise qui ont répondu s'entendent pour dire que des conseils consultatifs efficaces peuvent rapporter énormément. L'une des raisons expliquant ce consensus est que les dirigeants d'entreprises à croissance rapide estiment souvent que leur travail les met quelque peu à l'écart. Le rythme du changement et la complexité des questions auxquelles doit faire face l'entreprise font qu'il est plus difficile de réagir rapidement aux défis et de profiter des possibilités qui se présentent. Les chefs d'entreprise ont découvert qu'un conseil consultatif peut offrir des conseils impartiaux judicieux que même la meilleure équipe de direction n'est pas en mesure de fournir.

Sur une échelle de 1 à 10, dix étant le résultat le plus élevé, les chefs d'entreprise ayant des conseils consultatifs ont affiché un taux de satisfaction moyen de 8,1 à l'égard de leur rendement.

Au-delà de la satisfaction générale, la principale question est de savoir comment les conseils consultatifs ajoutent de la valeur à la société et pourquoi les dirigeants accordent une note si élevée à leur rendement. Comme le montre le graphique ci-dessous, de nombreuses raisons différentes, mais en grande partie complémentaires, expliquent pourquoi les chefs d'entreprise envisagent la mise sur pied d'un conseil consultatif.

Contributions potentielles d'un conseil consultatif, selon les PDG



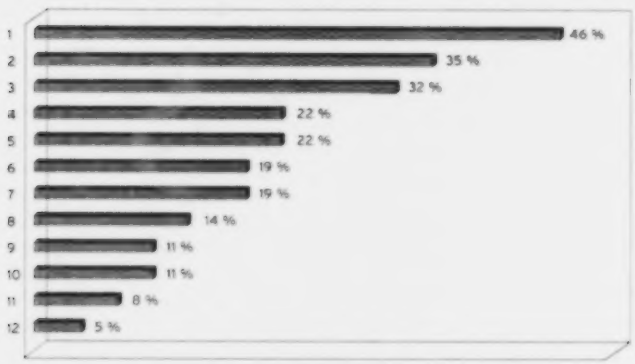
1 Meilleur son de cloche
2 Établissement d'une stratégie
3 Nouvelles idées
4 Questions relatives à la gestion
5 Mentorat pour les chefs d'entreprise
6 Mentorat pour la direction
7 Relations d'affaires
8 Veille économique et concurrentielle
9 Recrutement de cadres
10 Relations avec les investisseurs
11 Formation en prévision de la participation au conseil d'administration officiel
12 Investissements directs
13 Autre

L'entrepreneur indépendant a sans aucun doute besoin d'un point de vue externe. Un conseil consultatif fournit ce point de vue et peut vous donner un conseil « dur à prendre », c'est-à-dire celui dont vous avez vraiment besoin, mais que vous évitiez peut-être de demander.

- Craig J. Christie, p. ing., PDG, Electro Canada Limited

Les conseils consultatifs peuvent servir à de nombreuses fins et la plupart des chefs d'entreprise les utilisent pour remplir de multiples mandats. Toutefois, lorsqu'on a demandé aux dirigeants quelles étaient les plus importantes contributions réellement attribuables à leur conseil consultatif, ils ont répondu en très grand nombre que c'était l'enrichissement personnel que ces conseils leur apportaient à eux, en tant que PDG de l'entreprise. Le graphique ci-dessous montre les contributions les plus importantes que les conseils consultatifs apportent réellement aux chefs d'entreprise.

Contributions réelles d'un conseil consultatif



1 Établissement d'une stratégie
2 Meilleur son de cloche
3 Mentorat pour les chefs d'entreprise
4 Nouvelles idées
5 *Autre
6 Mentorat pour la direction
7 Formation en prévision de la participation au conseil d'administration officiel
8 Questions relatives à la gestion
9 Relations avec les investisseurs
10 Recrutement de cadres
11 Investissements directs
12 Veille économique et concurrentielle

*Les contributions mentionnées dans « autre » (22 %) comprennent les éléments suivants :

- appui à l'imputabilité des PDG;
- établissement d'une crédibilité sur le marché;
- apport d'un sens de la perspective;
- aide aux questions relatives aux partenariats.

Il en ressort essentiellement que les conseils consultatifs peuvent ajouter une valeur importante à l'entreprise et à l'expérience du dirigeant. La première étape vers la réussite consiste à mettre clairement l'accent sur ce que vous attendez du conseil consultatif.

J'ai 58 ans et je veux me retirer des affaires d'ici cinq à sept ans. Je dois donc commencer à planifier mon départ. Un conseil consultatif aidera mon entreprise à passer à un niveau supérieur.

– Jim McCabe, président, McCabe Promotional Advertising Inc.

Créer des conseils consultatifs réellement efficaces

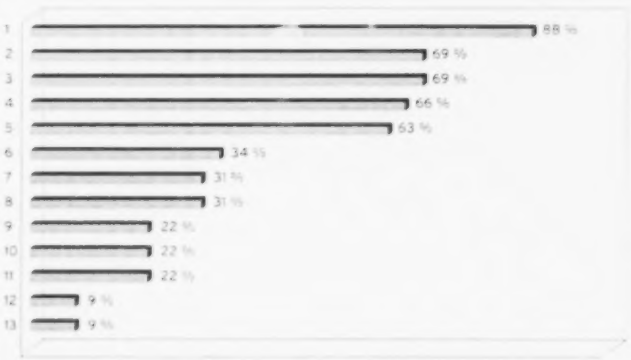
Les conseils dans les entreprises à croissance exceptionnelle font toute la différence

La question que l'on doit se poser au sujet des conseils consultatifs n'est pas de savoir s'il s'agit en principe d'une bonne idée, mais plutôt si les efforts importants qui sont déployés au niveau du temps et de l'organisation permettent d'obtenir un rendement suffisant du capital investi. Selon les résultats du sondage mis en œuvre pour le présent rapport, les 200 chefs d'entreprise qui ont répondu s'entendent pour dire que des conseils consultatifs efficaces peuvent rapporter énormément. L'une des raisons expliquant ce consensus est que les dirigeants d'entreprises à croissance rapide estiment souvent que leur travail les met quelque peu à l'écart. Le rythme du changement et la complexité des questions auxquelles doit faire face l'entreprise font qu'il est plus difficile de réagir rapidement aux défis et de profiter des possibilités qui se présentent. Les chefs d'entreprise ont découvert qu'un conseil consultatif peut offrir des conseils impartiaux judicieux que même la meilleure équipe de direction n'est pas en mesure de fournir.

Sur une échelle de 1 à 10, dix étant le résultat le plus élevé, les chefs d'entreprise ayant des conseils consultatifs ont affiché un taux de satisfaction moyen de 8,1 à l'égard de leur rendement.

Au-delà de la satisfaction générale, la principale question est de savoir comment les conseils consultatifs ajoutent de la valeur à la société et pourquoi les dirigeants accordent une note si élevée à leur rendement. Comme le montre le graphique ci-dessous, de nombreuses raisons différentes, mais en grande partie complémentaires, expliquent pourquoi les chefs d'entreprise envisagent la mise sur pied d'un conseil consultatif.

Contributions potentielles d'un conseil consultatif, selon les PDG



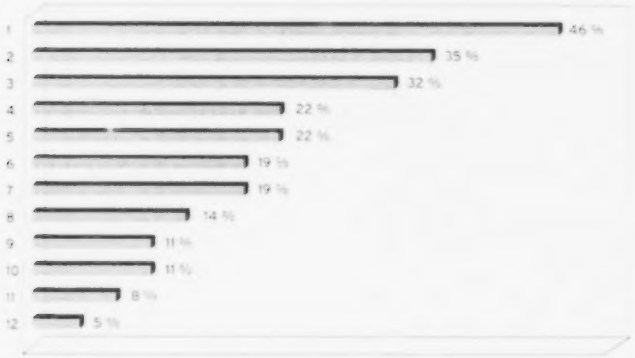
1 Meilleur son de cloche
2 Établissement d'une stratégie
3 Nouvelles idées
4 Questions relatives à la gestion
5 Mentorat pour les chefs d'entreprise
6 Mentorat pour la direction
7 Relations d'affaires
8 Veille économique et concurrentielle
9 Recrutement de cadres
10 Relations avec les investisseurs
11 Formation en prévision de la participation au conseil d'administration officiel
12 Investissements directs
13 Autre

« L'entrepreneur indépendant a sans aucun doute besoin d'un point de vue externe. Un conseil consultatif fournit ce point de vue et peut vous donner un conseil « dur à prendre », c'est-à-dire celui dont vous avez vraiment besoin, mais que vous n'allez peut-être pas demander. »

- Craig J. Christie, p. ing., PDG, Electro Canada Limited

Les conseils consultatifs peuvent servir à de nombreuses fins et la plupart des chefs d'entreprise les utilisent pour remplir de multiples mandats. Toutefois, lorsqu'on a demandé aux dirigeants quelles étaient les plus importantes contributions réellement attribuables à leur conseil consultatif, ils ont répondu en très grand nombre que c'était l'enrichissement personnel que ces conseils leur apportaient à eux, en tant que PDG de l'entreprise. Le graphique ci-dessous montre les contributions les plus importantes que les conseils consultatifs apportent réellement aux chefs d'entreprise.

Contributions réelles d'un conseil consultatif



1 Établissement d'une stratégie
2 Meilleur son de cloche
3 Mentorat pour les chefs d'entreprise
4 Nouvelles idées
5 *Autre
6 Mentorat pour la direction
7 Formation en prévision de la participation au conseil d'administration officiel
8 Questions relatives à la gestion
9 Relations avec les investisseurs
10 Recrutement de cadres
11 Investissements directs
12 Veille économique et concurrentielle

*Les contributions mentionnées dans « autre » (22 %) comprennent les éléments suivants :

- appui à l'imputabilité des PDG;
- établissement d'une crédibilité sur le marché;
- apport d'un sens de la perspective;
- aide aux questions relatives aux partenariats.

Il en ressort essentiellement que les conseils consultatifs peuvent ajouter une valeur importante à l'entreprise et à l'expérience du dirigeant. La première étape vers la réussite consiste à mettre clairement l'accent sur ce que vous attendez du conseil consultatif.

– Jim McCabe, président, McCabe Promotional Advertising Inc.

Utiliser des structures formelles pour gérer les conseils à l'échelle mondiale

Jeff Cullen, président, Rodair International Ltd.

Rodair International a connu un grand succès au cours des six dernières années, en élaborant des solutions mondiales en matière de logistique destinées au commerce interentreprises et au commerce grand public. Lorsque Jeff Cullen a lancé l'entreprise avec trois autres personnes, en établissant un bureau en Ontario, il était le plus jeune des quatre partenaires. Aujourd'hui, plus de 150 employés travaillent dans seize bureaux répartis dans six pays (dont le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni et la Hongrie). Au fur et à mesure que l'entreprise a pris de l'expansion, des conseils formels ont été mis sur pied dans chaque pays afin de contribuer à la croissance et à la gestion de l'entreprise. En outre, des conseils consultatifs moins officiels participent de façon ponctuelle.

Au Canada, le premier conseil était surtout composé d'investisseurs. M. Cullen siège à chacun des quatre conseils avec divers actionnaires. Il met son énergie, sa passion et sa vision à leur service. « Nous possédons tous des forces et des compétences différentes. Certains membres ont déjà été propriétaires d'entreprises. Nous nous complétons les uns les autres, nous nous stimulons mutuellement et nous travaillons en étroite collaboration », explique M. Cullen. Cela exige beaucoup de temps, cependant, puisque M. Cullen passe maintenant de trois à quatre mois par année à voyager dans le but de s'assurer que les conseils sont bien intégrés en vue de stimuler la croissance de Rodair.

Pour M. Cullen, ce n'est pas du temps perdu. « Il importe que vous ayez une structure bien définie pour gérer votre conseil », souligne-t-il. Dans ses entreprises privées à l'étranger, les conseils étaient moins formels au départ. Toutefois, M. Cullen a contribué à la mise en place de structures et de lignes directrices officielles, comme des procédures de vote documentées, des lignes directrices sur les limites de dépense pour les éléments ne figurant pas dans les budgets annuels adoptés, ainsi que les pourcentages de vote précis qui sont nécessaires pour faire avancer certains dossiers.

« Vous avez besoin de processus formels. Vous ne pouvez pas tout laisser aller. »

Un conseil consultatif moins officiel, composé de comptables et d'avocats qui ont participé au départ à l'établissement de la société en Ontario, offre maintenant des avis dans d'autres pays sur des sujets comme les stratégies, le budget et le financement. « Les membres de ce conseil ont assisté à des réunions afin de donner des conseils sur des éléments comme les régimes d'options d'achat d'actions des employés, la légalité des contrats et les sources du financement, ajoute M. Cullen. Ils remettent nos pendules à l'heure. »

Des structures formalisées et une division claire des rôles et des responsabilités ont aidé Rodair à former des conseils consultatifs qui sont intégrés à la stratégie et à l'exécution, tout en ayant suffisamment de souplesse pour agir de façon indépendante. Par exemple, dans les entreprises situées à l'extérieur du Canada, chaque actionnaire a investi un pourcentage de capital différent dans la société, ce qui pourrait entraîner des problèmes d'inégalité. Des processus bien définis ont été mis en œuvre afin de répondre à ces préoccupations et de s'assurer que les choses fonctionnent harmonieusement.

Un conseil est établi dans chaque pays et chaque membre du conseil est un actionnaire actif qui travaille également à titre d'administrateur pour l'une des entreprises du groupe Rodair. Afin de gérer cette dualité, les réunions du conseil sont définies en fonction de leur objet. Les réunions des actionnaires traitent des questions liées à l'avoir des actionnaires au sein de l'entreprise. Tous les votes sont pondérés lors des assemblées des actionnaires et les pourcentages de vote nécessaires à l'adoption d'une motion sont clairement précisés. Les réunions des administrateurs traitent des autres affaires relatives à l'entreprise. Au cours d'une réunion des administrateurs, chaque membre du conseil a des droits de vote égaux, peu importe la nature de son investissement. « C'était plus difficile au départ, lorsque nous avions deux investisseurs inactifs. Il y avait des différences au niveau des opinions, des dépenses et des stratégies. Maintenant que tous les investisseurs travaillent comme administrateurs pour Rodair, tout le monde est sur la même longueur d'onde », explique M. Cullen. On alterne la présidence à chaque réunion et des ordres du jour officiels sont établis en vue d'approuver les stratégies, les budgets, les plans d'affaires et les autres sujets. Les conseils se réunissent deux fois par année, si tout se déroule selon le plan, ou plus souvent au besoin.

M. Cullen cite deux exemples illustrant la façon dont les conseils consultatifs formels et informels de Rodair ont réellement influé sur la rentabilité et l'expansion.

« L'un de nos bureaux avait des problèmes sur le plan de la rentabilité. Ses cadres étaient trop près de l'action et ils avaient trop d'affinités avec leurs employés. Ils ne cessaient de répéter : "Persévérons et nous parviendrons à renverser la situation". Nos trois conseils associés et le conseil consultatif non officiel (composé d'avocats et de comptables) ont agi comme agents de changement très humains et dynamiques, aidant à fournir un encadrement à ce bureau. » Le bureau est maintenant plus rentable que jamais. À l'issue de tout ce processus, M. Cullen se rappelle que les cadres ont affirmé que les conseils les avaient vraiment obligés à admettre ce qu'ils savaient de toute façon et qu'ils les ont poussés à mettre fin à leurs tergiversations.

Un autre exemple concret de la façon dont les conseils ont ajouté de la valeur est l'aide qu'ils ont apportée au niveau des plans d'expansion. « Le projet que nous avions établi pour un pays était d'ouvrir un seul bureau au départ. Nous avons plutôt été en mesure d'ouvrir cinq bureaux en une journée, réduisant de trois ans un processus censé durer cinq ans, en grande partie grâce aux conseils et à l'expérience des membres du conseil. »

M. Cullen croit que les conseils ont une valeur inestimable. « Ils nous obligent, moi et les autres membres du conseil, à préparer ensemble des présentations bien structurées lorsque nous avons des idées, explique-t-il. Après avoir discuté, nous pouvons donner suite à deux idées sur dix. La discipline fait maintenant partie de tout ce que nous faisons. »

Le conseil entraîne une remise en question. Nous nous questionnons les uns les autres et nous tirons profit des forces et des faiblesses de chacun. Il est parfois plus facile de prendre des décisions seul, mais si l'on peut obtenir l'appui des autres pour une idée, cela signifie que c'est une bonne idée.

Jeff Cullen, président, Rodair International Ltd.

En bref

Chiffre d'affaires en 2002 : 35,9 millions de dollars	
Effectifs en 2002 :	150
Taux de croissance sur trois ans	1999-2002
Chiffre d'affaires :	64 %
Effectifs :	150 %

Utiliser des structures formelles pour gérer les conseils à l'échelle mondiale

Jeff Cullen, président, Rodair International Ltd.

« Vous avez besoin de processus formels. Vous ne pouvez pas tout laisser aller. »

Rodair International a connu un grand succès au cours des six dernières années, en élaborant des solutions mondiales en matière de logistique destinées au commerce interentreprises et au commerce grand public. Lorsque Jeff Cullen a lancé l'entreprise avec trois autres personnes, en établissant un bureau en Ontario, il était le plus jeune des quatre partenaires. Aujourd'hui, plus de 150 employés travaillent dans seize bureaux répartis dans six pays (dont le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni et la Hongrie). Au fur et à mesure que l'entreprise a pris de l'expansion, des conseils formels ont été mis sur pied dans chaque pays afin de contribuer à la croissance et à la gestion de l'entreprise. En outre, des conseils consultatifs moins officiels participent de façon ponctuelle.

Au Canada, le premier conseil était surtout composé d'investisseurs. M. Cullen siège à chacun des quatre conseils avec divers actionnaires. Il met son énergie, sa passion et sa vision à leur service. « Nous possédons tous des forces et des compétences différentes. Certains membres ont déjà été propriétaires d'entreprises. Nous nous complétons les uns les autres, nous nous stimulons mutuellement et nous travaillons en étroite collaboration », explique M. Cullen. Cela exige beaucoup de temps, cependant, puisque M. Cullen passe maintenant de trois à quatre mois par année à voyager dans le but de s'assurer que les conseils sont bien intégrés en vue de stimuler la croissance de Rodair.

Pour M. Cullen, ce n'est pas du temps perdu. « Il importe que vous avez une structure bien définie pour gérer votre conseil », souligne-t-il. Dans ses entreprises privées à l'étranger, les conseils étaient moins formels au départ. Toutefois, M. Cullen a contribué à la mise en place de structures et de lignes directrices officielles, comme des procédures de vote documentées, des lignes directrices sur les limites de dépense pour les éléments ne figurant pas dans les budgets annuels adoptés, ainsi que les pourcentages de vote précis qui sont nécessaires pour faire avancer certains dossiers.

Un conseil consultatif moins officiel, composé de comptables et d'avocats qui ont participé au départ à l'établissement de la société en Ontario, offre maintenant des avis dans d'autres pays sur des sujets comme les stratégies, le budget et le financement. « Les membres de ce conseil ont assisté à des réunions afin de donner des conseils sur des éléments comme les régimes d'options d'achat d'actions des employés, la légalité des contrats et les sources du financement, ajoute M. Cullen. Ils remettent nos pendules à l'heure. »

Des structures formalisées et une division claire des rôles et des responsabilités ont aidé Rodair à former des conseils consultatifs qui sont intégrés à la stratégie et à l'exécution, tout en ayant suffisamment de souplesse pour agir de façon indépendante. Par exemple, dans les entreprises situées à l'extérieur du Canada, chaque actionnaire a investi un pourcentage de capital différent dans la société, ce qui pourrait entraîner des problèmes d'inégalité. Des processus bien définis ont été mis en œuvre afin de répondre à ces préoccupations et de s'assurer que les choses fonctionnent harmonieusement.

Un conseil est établi dans chaque pays et chaque membre du conseil est un actionnaire actif qui travaille également à titre d'administrateur pour l'une des entreprises du groupe Rodair. Afin de gérer cette dualité, les réunions du conseil sont définies en fonction de leur objet. Les réunions des actionnaires traitent des questions liées à l'avoir des actionnaires au sein de l'entreprise. Tous les votes sont pondérés lors des assemblées des actionnaires et les pourcentages de vote nécessaires à l'adoption d'une motion sont clairement précisés. Les réunions des administrateurs traitent des autres affaires relatives à l'entreprise. Au cours d'une réunion des administrateurs, chaque membre du conseil a des droits de vote égaux, peu importe la nature de son investissement. « C'était plus difficile au départ, lorsque nous avions deux investisseurs inactifs. Il y avait des différences au niveau des opinions, des dépenses et des stratégies. Maintenant que tous les investisseurs travaillent comme administrateurs pour Rodair, tout le monde est sur la même longueur d'onde », explique M. Cullen. On alterne la présidence à chaque réunion et des ordres du jour officiels sont établis en vue d'approuver les stratégies, les budgets, les plans d'affaires et les autres sujets. Les conseils se réunissent deux fois par année, si tout se déroule selon le plan, ou plus souvent au besoin.

M. Cullen cite deux exemples illustrant la façon dont les conseils consultatifs formels et informels de Rodair ont réellement influé sur la rentabilité et l'expansion.

« L'un de nos bureaux avait des problèmes sur le plan de la rentabilité. Ses cadres étaient trop près de l'action et ils avaient trop d'affinités avec leurs employés. Ils ne cessaient de répéter : "Persévérons et nous parviendrons à renverser la situation". Nos trois conseils associés et le conseil consultatif non officiel (composé d'avocats et de comptables) ont agi comme agents de changement très humains et dynamiques, aidant à fournir un encadrement à ce bureau. » Le bureau est maintenant plus rentable que jamais. À l'issue de tout ce processus, M. Cullen se rappelle que les cadres ont affirmé que les conseils les avaient vraiment obligés à admettre ce qu'ils savaient de toute façon et qu'ils les ont poussés à mettre fin à leurs tergiversations.

Un autre exemple concret de la façon dont les conseils ont ajouté de la valeur est l'aide qu'ils ont apportée au niveau des plans d'expansion. « Le projet que nous avions établi pour un pays était d'ouvrir un seul bureau au départ. Nous avons plutôt été en mesure d'ouvrir cinq bureaux en une journée, réduisant de trois ans un processus censé durer cinq ans, en grande partie grâce aux conseils et à l'expérience des membres du conseil. »

M. Cullen croit que les conseils ont une valeur inestimable. « Ils nous obligent, moi et les autres membres du conseil, à préparer ensemble des présentations bien structurées lorsque nous avons des idées, explique-t-il. Après avoir discuté, nous pouvons donner suite à deux idées sur dix. La discipline fait maintenant partie de tout ce que nous faisons. »

Le conseil entraîne une remise en question. Nous nous questionnons les uns les autres et nous tirons profit des forces et des faiblesses de chacun. Il est parfois plus facile de prendre des décisions seul, mais si l'on peut obtenir l'appui des autres pour une idée, cela signifie que c'est une bonne idée.

Jeff Cullen, président, Rodair International Ltd.

Chiffre d'affaires en 2002 : 35,9 millions de dollars	
Effectifs en 2002 :	150
Taux de croissance sur trois ans	1999-2002
Chiffre d'affaires :	64 %
Effectifs :	150 %

Améliorer la gestion des conseils consultatifs

Maximiser le rendement

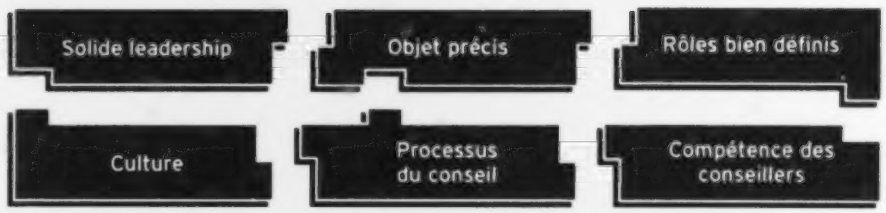
Une recherche effectuée au Queen's School of Business a permis d'isoler six facteurs déterminants du rendement du conseil consultatif qui apportent des avantages à valeur ajoutée à une entreprise. Le diagramme ci-dessous résume ces principaux facteurs.

Le principal facteur déterminant de la réussite ou de l'échec d'un conseil est l'aptitude à diriger et le rendement du président, que ce soit le chef d'entreprise ou l'un des conseillers. Ce président doit s'assurer que tous les autres morceaux du casse-tête sont en place. Il doit notamment :

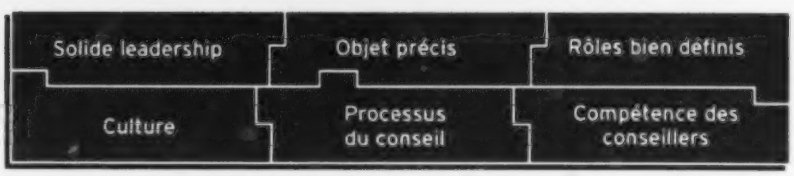
- exprimer clairement le mandat et l'objet du conseil;
- recruter des conseillers hautement qualifiés, en fonction de critères bien définis pour chaque conseiller de même que pour l'ensemble du conseil;
- établir et communiquer clairement les rôles et les attentes relatifs à chaque conseiller;
- s'assurer que les documents des réunions sont préparés et envoyés bien avant la réunion;
- donner le ton aux discussions;
- tenir des réunions efficaces;
- prendre des mesures correctives au besoin;
- renouveler la composition du conseil au fur et à mesure que l'entreprise évolue.

QUEEN'S SCHOOL OF BUSINESS

Six principaux facteurs déterminants du rendement du conseil consultatif



Les conseils consultatifs réellement efficaces « satisfont » aux six facteurs déterminants



Améliorer la gestion des conseils consultatifs

Maximiser le rendement

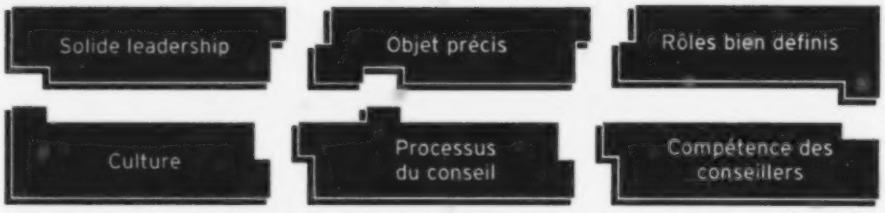
Une recherche effectuée au Queen's School of Business a permis d'isoler six facteurs déterminants du rendement du conseil consultatif qui apportent des avantages à valeur ajoutée à une entreprise. Le diagramme ci-dessous résume ces principaux facteurs.

Le principal facteur déterminant de la réussite ou de l'échec d'un conseil est l'aptitude à diriger et le rendement du président, que ce soit le chef d'entreprise ou l'un des conseillers. Ce président doit s'assurer que tous les autres morceaux du casse-tête sont en place. Il doit notamment :

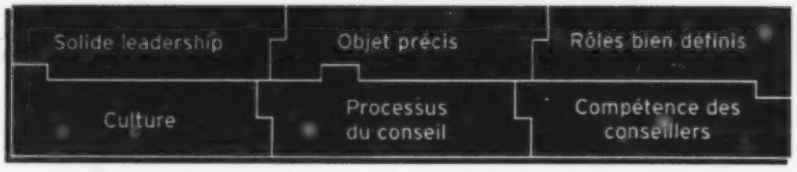
- exprimer clairement le mandat et l'objet du conseil;
- recruter des conseillers hautement qualifiés, en fonction de critères bien définis pour chaque conseiller de même que pour l'ensemble du conseil;
- établir et communiquer clairement les rôles et les attentes relatifs à chaque conseiller;
- s'assurer que les documents des réunions sont préparés et envoyés bien avant la réunion;
- donner le ton aux discussions;
- tenir des réunions efficaces;
- prendre des mesures correctives au besoin;
- renouveler la composition du conseil au fur et à mesure que l'entreprise évolue.

QUEEN'S SCHOOL OF BUSINESS

Six principaux facteurs déterminants du rendement du conseil consultatif

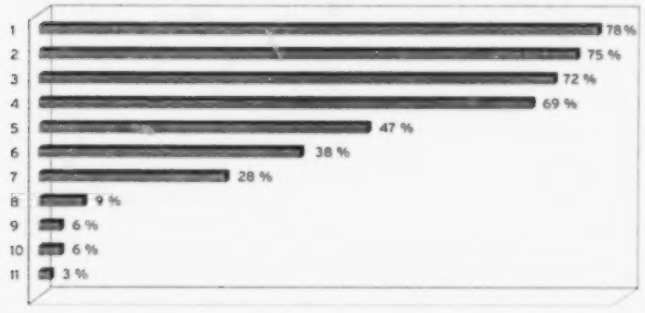


Les conseils consultatifs réellement efficaces « satisfont » aux six facteurs déterminants



Les chefs d'entreprise ont également mentionné les processus suivants comme étant importants pour le bon fonctionnement de leur conseil.

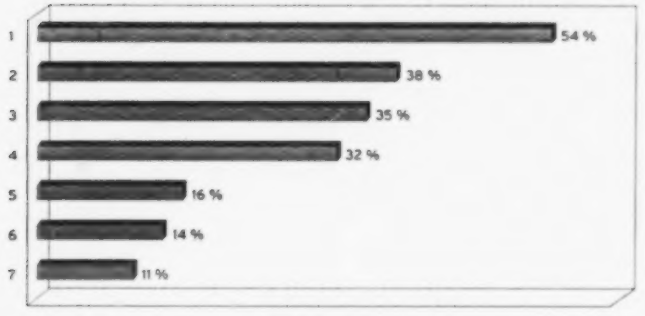
Processus opérationnels importants pour un conseil consultatif



1 Établissement de l'ordre du jour
2 Réunions régulières
3 Procès-verbal
4 Plan stratégique
5 Normes
6 Nomination du président
7 Sous-comités
8 Autre
9 Constitution d'une équipe
10 Évaluations du rendement
11 Acculturation

Outre un leadership reconnu, des processus stables relatifs au conseil, comme des réunions bien organisées qui ont lieu de façon régulière, s'avèrent également importants. Le calendrier des réunions peut varier d'une fois par mois à une fois par année. En moyenne, les conseils consultatifs se réunissent tous les deux mois.

Renseignements partagés avec les conseils consultatifs



1 Données financières
2 Renseignements sur les ventes et plans de vente
3 Totalité des données
4 Données stratégiques (y compris les plans d'affaires)
5 Mesures du rendement (autre que financier)
6 Renseignements sur les RH et renseignements personnels
7 Renseignements techniques et renseignements sur la R. et D.

Le partage ouvert des renseignements aide à tirer le meilleur parti d'un conseil consultatif.

Les dirigeants ont cerné des facteurs supplémentaires qui peuvent aider un conseil consultatif à atteindre un niveau de rendement supérieur. En voici des exemples :

Discutez franchement et ouvertement des capacités du chef d'entreprise avec les conseillers.

Un chef d'entreprise qui a travaillé avec plusieurs conseils consultatifs au cours de sa carrière a mentionné cet élément comme un facteur de réussite essentiel. Il a affirmé qu'il parle toujours de ses forces et de ses faiblesses avec ses conseillers, de sorte qu'ils savent de quelle façon ils peuvent l'aider à corriger ses faiblesses au cours d'une discussion. Il a également fait état de son manque de formation officielle en commerce à son conseil consultatif et il a donné aux conseillers le mandat de compléter ses compétences opérationnelles remarquables grâce à leur sens aigu des affaires.

Ne recherchez pas des adeptes du « oui » comme conseillers.

Un certain nombre de dirigeants ont fortement préconisé le choix de conseillers qui n'ont pas peur de contester les opinions du chef d'entreprise. Comme l'a fait remarquer un dirigeant, si un conseiller dit toujours « oui », l'un de vous est de trop.

Prévoyez suffisamment de temps pour les discussions énergiques dans l'ordre du jour.

Plusieurs chefs d'entreprise ont indiqué qu'ils aiment avoir de fortes discussions au cours des réunions du conseil. L'un d'entre eux se sert de l'« ardeur » de la discussion comme mesure informelle du rendement de son conseil consultatif. Il croit que s'il n'y a aucune « tension » dans la discussion, il risque d'y avoir peu de créativité lorsque vient le temps de résoudre les problèmes ou d'aborder les questions, ce qui diminue la valeur du conseil.

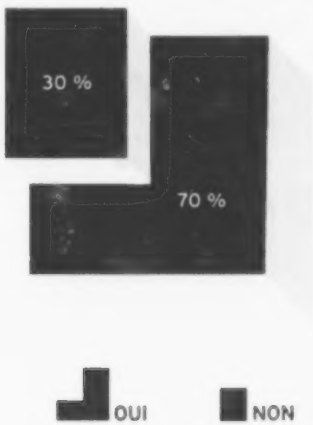
Convenez du meilleur moment pour vous réunir.

Un chef d'entreprise a mentionné que même s'il aimerait tenir les réunions le matin, ses conseillers ont préféré que celles-ci aient lieu en fin d'après-midi. De cette façon, ils pourraient se rendre à leur bureau respectif, se préparer de façon adéquate pour la réunion et occuper pleinement leurs fonctions plus tard dans la journée.

Rémunérer les conseillers qui obtiennent un rendement élevé

Les chefs d'entreprise n'ont pas indiqué que la rémunération constitue un élément clé dans le rendement d'un conseil consultatif. On s'attend à recevoir une certaine forme de rémunération, mais aucune réponse unique n'a été donnée à la question portant sur le montant ou la nature approprié d'une rémunération.

Les conseillers reçoivent-ils tous la même rémunération?



Combien chaque conseiller reçoit-il par réunion?

- Rémunération moyenne 1 395 $
- Rémunération la moins élevée 250 $
- Rémunération la plus élevée 6 000 $

De quelle façon les conseillers sont-ils rémunérés?

- Rémunération par réunion 49 %
- Autre 16 %
- Rémunération et actions 11 %
- Honoraires 5 %
- Actions 3 %

Autres méthodes de rémunération :

- paiement en tant que conseiller;
- « un bon repas »;
- remboursement des dépenses;
- prime en fonction des nouvelles ventes générées par l'entremise du conseiller.

On doit demander aux conseillers de faire des choses qu'ils estiment nouvelles et importantes et qui justifient le temps qu'ils y consacrent.

- Laurence Whitby, président, IMS Machining Inc.

Les dirigeants ont cerné des facteurs supplémentaires qui peuvent aider un conseil consultatif à atteindre un niveau de rendement supérieur. En voici des exemples :

Discutez franchement et ouvertement des capacités du chef d'entreprise avec les conseillers.

Un chef d'entreprise qui a travaillé avec plusieurs conseils consultatifs au cours de sa carrière a mentionné cet élément comme un facteur de réussite essentiel. Il a affirmé qu'il parle toujours de ses forces et de ses faiblesses avec ses conseillers, de sorte qu'ils savent de quelle façon ils peuvent l'aider à corriger ses faiblesses au cours d'une discussion. Il a également fait état de son manque de formation officielle en commerce à son conseil consultatif et il a donné aux conseillers le mandat de compléter ses compétences opérationnelles remarquables grâce à leur sens aigu des affaires.

Ne recherchez pas des adeptes du « oui » comme conseillers.

Un certain nombre de dirigeants ont fortement préconisé le choix de conseillers qui n'ont pas peur de contester les opinions du chef d'entreprise. Comme l'a fait remarquer un dirigeant, si un conseiller dit toujours « oui », l'un de vous est de trop.

Prévoyez suffisamment de temps pour les discussions énergiques dans l'ordre du jour.

Plusieurs chefs d'entreprise ont indiqué qu'ils aiment avoir de fortes discussions au cours des réunions du conseil. L'un d'entre eux se sert de l'« ardeur » de la discussion comme mesure informelle du rendement de son conseil consultatif. Il croit que s'il n'y a aucune « tension » dans la discussion, il risque d'y avoir peu de créativité lorsque vient le temps de résoudre les problèmes ou d'aborder les questions, ce qui diminue la valeur du conseil.

Convenez du meilleur moment pour vous réunir.

Un chef d'entreprise a mentionné que même s'il aimerait tenir les réunions le matin, ses conseillers ont préféré que celles-ci aient lieu en fin d'après-midi. De cette façon, ils pourraient se rendre à leur bureau respectif, se préparer de façon adéquate pour la réunion et occuper pleinement leurs fonctions plus tard dans la journée.

Rémunérer les conseillers qui obtiennent un rendement élevé

Les chefs d'entreprise n'ont pas indiqué que la rémunération constitue un élément clé dans le rendement d'un conseil consultatif. On s'attend à recevoir une certaine forme de rémunération, mais aucune réponse unique n'a été donnée à la question portant sur le montant ou la nature appropriée d'une rémunération.

Les conseillers reçoivent-ils tous la même rémunération?

Combien chaque conseiller reçoit-il par réunion?

- Rémunération moyenne 1 395 $
- Rémunération la moins élevée 250 $
- Rémunération la plus élevée 6 000 $

De quelle façon les conseillers sont-ils rémunérés?

- Rémunération par réunion 49 %
- Autre 16 %
- Rémunération et actions 11 %
- Honoraires 5 %
- Actions 3 %

Autres méthodes de rémunération :

- paiement en tant que conseiller;
- « un bon repas »;
- remboursement des dépenses;
- prime en fonction des nouvelles ventes générées par l'entremise du conseiller.

On doit demander aux conseillers de faire des choses qu'ils estiment nouvelles et importantes et qui justifient le temps qu'ils y consacrent.

- Laurence Whitby, président, IMS Machining Inc.

Relever les défis de la gestion d'un conseil consultatif

Bien que les questions initiales tournent autour de l'établissement d'un conseil consultatif, le fait de s'assurer que le conseil évolue en fonction de la dynamique propre à l'entreprise et du contexte commercial peut devenir une priorité.

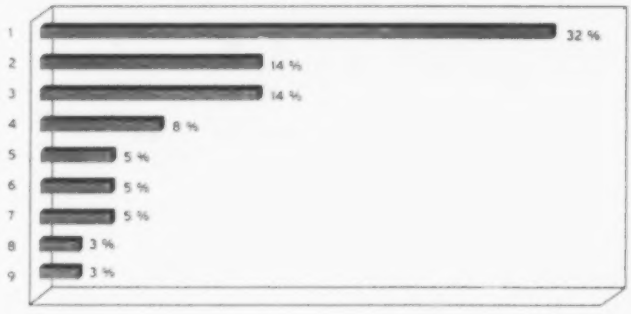
Il se peut que les conseillers qui sont extrêmement précieux au début de la croissance d'une entreprise perdent de leur importance au fur et à mesure que la société prend de l'expansion.

Assurer le succès de l'évolution du conseil

- Échelonner les mandats des conseillers de sorte que le conseil soit régulièrement « rafraîchi », au fur et à mesure que les circonstances évoluent.
- Établir dès le départ des attentes claires avec vos conseillers, en les informant qu'ils seront probablement là pour une période déterminée.
- Examiner de façon informelle et régulière le rendement des conseillers.
- Demander continuellement aux conseillers s'ils croient qu'il serait temps d'apporter des changements (les bons conseillers sauront que le moment est venu de quitter le conseil).

Les chefs d'entreprise ont cerné un certain nombre de difficultés relatives à la gestion d'un conseil consultatif. La principale difficulté rencontrée par les dirigeants a été de trouver du temps pour se préparer et se réunir, tant pour le chef d'entreprise que pour les conseillers. Les autres difficultés se rapportaient à l'interaction et aux processus de participation des membres du conseil.

Les obstacles à surmonter



1 Disponibilité et contraintes de temps
2 Manque de réflexion stratégique
3 Conflits d'intérêts et projets personnels
4 Manque de critiques et de franchise
5 Mauvais conseils
6 Querelles internes et conflits
7 Manque d'expertise
8 Inaptitude à communiquer
9 Autre (aucun intérêt en ce qui concerne les résultats, aucune responsabilité)

La question relative au temps peut être résolue si la valeur d'un conseil consultatif est perçue comme étant plus importante que le temps et l'énergie qui sont déployés pour le faire fonctionner. Voici des tactiques permettant de réduire la charge imposée par la préparation : choisir le moment des réunions du conseil consultatif de façon à ce qu'elles coïncident avec les examens financiers réguliers ou les examens de la stratégie, faire en sorte que les réunions portent sur une question essentielle ou deux à la fois et limiter la taille du conseil à quelques personnes clés.

Il faut veiller à ce que les conseillers offrent des connaissances, des compétences et un engagement de calibre supérieur. Le chef de direction et le conseil consultatif devraient être perçus comme un tandem.

- Barry Wood, président, C F N Precision Machining Inc.

Préciser le mandat et l'étendue des pouvoirs du conseil consultatif

Michael Kehoe, PDG, Innova LifeSciences Corporation

Michael Kehoe est un expert en matière de conseils consultatifs. Il a fondé et dirigé plusieurs entreprises prospères avant Innova LifeSciences Corporation. M. Kehoe a acquis une vaste expérience avec de nombreux types de conseils consultatifs.

M. Kehoe a créé ce qu'il appelle un conseil consultatif technique, dans le but d'établir un lien entre les professionnels à qui Innova LifeSciences Corporation offre ses produits – principalement des spécialistes des soins de santé – et l'entreprise elle-même. Il définit clairement le rôle de ce conseil consultatif technique. « L'opinion des membres de ce conseil se limite aux conseils techniques, de même qu'à la sécurité, à la qualité et à l'efficacité des produits », explique M. Kehoe. On s'attend clairement à ce que le conseil consultatif mette exclusivement l'accent sur la validation de la gamme de produits et de services qu'Innova offre présentement et qu'elle pourrait offrir dans l'avenir.

« Il est essentiel que le mandat soit clair. »

M Kehoe reçoit des conseils de gestion, mais de la part de son conseil d'administration. Les deux conseils n'interagissent d'aucune façon, ce qui permet de mesurer plus clairement la valeur du conseil consultatif. Chaque membre de ce conseil se prononce sur la qualité des produits et des services d'Innova. Les clients éventuels peuvent évaluer les déclarations d'Innova à l'égard de ses produits en examinant la composition du conseil consultatif et son approbation implicite des produits. Ainsi, le nombre de nouveaux clients et la réussite des lancements de nouveaux produits et services permettent de mesurer la valeur du conseil consultatif d'Innova.

M. Kehoe a cerné plusieurs leçons qu'il a tirées de son expérience. À son avis, il faut :

- connaître les forces et les faiblesses des conseillers et établir ses attentes en conséquence;
- préciser le mandat et l'étendue des pouvoirs de façon à ce qu'il n'y ait pas de confusion;
- s'assurer que les membres du conseil travaillent en équipe.

Enfin, M. Kehoe a émis l'hypothèse selon laquelle les récentes faillites d'entreprises liées à la régie réduiront le temps libre dont disposent les conseils d'administration pour discuter des questions commerciales d'ordre général. Dans un tel cas, les conseils consultatifs prendront encore plus d'importance dans l'avenir, au fur et à mesure que les chefs d'entreprise auront besoin d'autres moyens pour obtenir des conseils judicieux et objectifs.

En bref

Chiffre d'affaires en 2002 :	19,5 millions de dollars
Effectifs en 2002 :	60
Taux de croissance sur trois ans	1999-2002
Chiffre d'affaires :	70 %
Effectifs :	10 %

Préciser le mandat et l'étendue des pouvoirs du conseil consultatif

Michael Kehoe, PDG, Innova LifeSciences Corporation

Michael Kehoe est un expert en matière de conseils consultatifs. Il a fondé et dirige plusieurs entreprises prospères avant Innova LifeSciences Corporation. M. Kehoe a acquis une vaste expérience avec de nombreux types de conseils consultatifs.

M. Kehoe a créé ce qu'il appelle un conseil consultatif technique, dans le but d'établir un lien entre les professionnels à qui Innova LifeSciences Corporation offre ses produits – principalement des spécialistes des soins de santé – et l'entreprise elle-même. Il définit clairement le rôle de ce conseil consultatif technique. « L'opinion des membres de ce conseil se limite aux conseils techniques, de même qu'à la sécurité, à la qualité et à l'efficacité des produits », explique M. Kehoe. On s'attend clairement à ce que le conseil consultatif mette exclusivement l'accent sur la validation de la gamme de produits et de services qu'Innova offre présentement et qu'elle pourrait offrir dans l'avenir.

« Il est essentiel que le mandat soit clair. »

M Kehoe reçoit des conseils de gestion, mais de la part de son conseil d'administration. Les deux conseils n'interagissent d'aucune façon, ce qui permet de mesurer plus clairement la valeur du conseil consultatif. Chaque membre de ce conseil se prononce sur la qualité des produits et des services d'Innova. Les clients éventuels peuvent évaluer les déclarations d'Innova à l'égard de ses produits en examinant la composition du conseil consultatif et son approbation implicite des produits. Ainsi, le nombre de nouveaux clients et la réussite des lancements de nouveaux produits et services permettent de mesurer la valeur du conseil consultatif d'Innova.

M. Kehoe a cerné plusieurs leçons qu'il a tirées de son expérience. À son avis, il faut :

- connaître les forces et les faiblesses des conseillers et établir ses attentes en conséquence;
- préciser le mandat et l'étendue des pouvoirs de façon à ce qu'il n'y ait pas de confusion;
- s'assurer que les membres du conseil travaillent en équipe.

Enfin, M. Kehoe a émis l'hypothèse selon laquelle les récentes faillites d'entreprises liées à la régie réduiront le temps libre dont disposent les conseils d'administration pour discuter des questions commerciales d'ordre général. Dans un tel cas, les conseils consultatifs prendront encore plus d'importance dans l'avenir, au fur et à mesure que les chefs d'entreprise auront besoin d'autres moyens pour obtenir des conseils judicieux et objectifs.

Chiffre d'affaires en 2002 : 19,5 millions de dollars	
Effectifs en 2002 :	60
Taux de croissance sur trois ans	1999-2002
Chiffre d'affaires :	70 %
Effectifs :	10 %

Mesurer la valeur du conseil consultatif

Les chefs d'entreprise se basent sur deux types d'indicateurs de rendement. Le premier comprend les mesures opérationnelles qui révèlent que le travail se fait. Le deuxième renvoie aux mesures à plus long terme des résultats réels qui mènent au test ultime – Est-ce que le conseil aide l'entreprise à réussir? Jusqu'à maintenant, peu de recherches portent sur le lien direct qui existe entre le rendement du conseil consultatif et les indicateurs de croissance. Toutefois, on reconnaît de plus en plus sur le marché qu'une bonne régie entraîne un accroissement important de la valeur de l'entreprise. La majeure partie du travail effectué a mis l'accent sur les conseils d'administration, mais un grand nombre de leçons tirées de ces études s'appliquent également aux conseils consultatifs.

Je n'avais jamais eu l'occasion de diriger une entreprise auparavant et je me retrouve soudainement avec des centaines d'employés. Je me fie donc à un conseil consultatif qui est composé d'un groupe de personnes dont je respecte les opinions. J'ai énormément appris des membres de mon conseil, ainsi que d'autres dirigeants d'entreprises en pleine croissance.

– Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc.

Voici un résumé des mesures du rendement d'un conseil consultatif qui ont été les plus souvent mentionnées.

Mesures opérationnelles

- La qualité des discussions durant les réunions;
- Le degré de préparation aux réunions;
- Le taux de présence des conseillers;
- Le suivi effectué avec le chef d'entreprise après la réunion, y compris la formulation d'autres points de vue;
- Les nouvelles idées générées;
- Le degré de camaraderie et de travail d'équipe;
- La nouvelle veille à la concurrence et à la clientèle.

Mesures des résultats réels

- La croissance des ventes et des recettes de l'entreprise;
- L'amélioration de la rentabilité;
- Le recrutement réussi des principaux membres de la direction;
- Le financement obtenu ou les accords de financement;
- Les nouveaux produits ou services lancés;
- Les nouvelles alliances ou ententes de partenariat.

Pour certains chefs d'entreprise, le test ultime du rendement du conseil consultatif consiste à savoir si le conseil leur a personnellement apporté de la valeur. « Est-ce que le conseil m'a aidé à modérer mes transports? Est-ce que le vieil adage "deux têtes valent mieux qu'une" s'est traduit par la prise de meilleures décisions? Et, test ultime, est-ce que le conseil nous a aidés à "mieux dormir la nuit"? »

Une expertise et un mentor de confiance pour le chef d'entreprise

Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc.

Neil Clark a un conseil consultatif auquel il accorde une grande valeur et auquel il s'en remet pour l'aider à diriger sa première entreprise. En tant que propriétaire prospère, il a déjà un peu plus de 200 employés et deux usines de fabrication. N'ayant pas fait d'études commerciales officielles, M. Clark compte sur les conseillers qu'il a lui-même choisis pour offrir de la formation en milieu de travail et pour l'aider à négocier avec succès le virage de l'apprentissage.

Le conseil consultatif de M. Clark est composé de conseillers appartenant à son équipe de direction (le directeur de l'exploitation et le contrôleur) et de plusieurs personnes provenant de l'extérieur, y compris son comptable agréé et un autre propriétaire d'entreprise. Sa femme siège également au conseil. « Ma femme me fait part de son opinion de façon compatissante et mon comptable agréé, de son point de vue objectif relativement à l'argent. Les réunions donnent l'occasion de se défouler. Vous devez laisser votre ego de côté. Mon contrôleur est sans pitié pour moi. Lorsqu'il me dit que je ne peux rien faire parce que les dépenses sont gelées, je l'écoute », souligne M. Clark. Il pense ajouter bientôt un avocat à son conseil puisque les aspects juridiques de son entreprise deviennent de plus en plus complexes.

Le mode de fonctionnement de son conseil est simple. Au départ, les membres se réunissaient toutes les deux semaines; ils se réunissent maintenant chaque mois. Les réunions durent habituellement une heure et demie et elles sont très ciblées. On s'attaque à seulement une ou deux questions à la fois. Au cours des réunions, M. Clark ne manque pas de faire la promotion informelle du travail d'équipe et il s'efforce de conserver un certain dynamisme.

Pourquoi M. Clark accorde-t-il tant d'importance à son conseil consultatif? Ses commentaires à cet égard rejoignent ceux des autres chefs d'entreprise. Il y a certaines choses dont vous ne pouvez pas toujours discuter avec votre équipe de direction, en tant que chef d'entreprise. Vous devez être en mesure de demander conseil à des personnes de l'extérieur qui possèdent des expériences variées, de façon à prendre les meilleures décisions à l'égard des questions fondamentales.

M. Clark souligne également que le fait d'avoir quelques conseillers provenant de son équipe de direction au sein du conseil procure des avantages. Les conseillers externes bénéficient d'un tableau plus complet de la vision, des objectifs et des défis de l'organisme grâce aux directeurs internes, qui ont des objectifs établis dans les plans de l'entreprise ou des services de l'entreprise. Les membres du conseil appartenant à l'équipe de direction ont droit à un autre point de vue grâce aux conseillers externes et ils apprennent de ces conseillers. « Le fait d'avoir des conseillers externes et internes au sein du conseil nous aide à faire face au rythme exigeant des changements et de la croissance organisationnels, ajoute M. Clark. Nous avons ainsi un amalgame d'expériences et de points de vue. »

En bref

Chiffre d'affaires en 2002 :	10 millions de dollars
Effectifs en 2002 :	200
Taux de croissance sur trois ans	1999-2002
Chiffre d'affaires :	150 %
Effectifs :	567 %

Je bénéficie des critiques constructives de mes conseillers. Parce que je les respecte, j'écoute ce qu'ils me disent et, plus important encore, je ne m'en formalise pas.

- Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc.

Mesurer la valeur du conseil consultatif

Les chefs d'entreprise se basent sur deux types d'indicateurs de rendement. Le premier comprend les mesures opérationnelles qui révèlent que le travail se fait. Le deuxième renvoie aux mesures à plus long terme des résultats réels qui mènent au test ultime – Est-ce que le conseil aide l'entreprise à réussir? Jusqu'à maintenant, peu de recherches portent sur le lien direct qui existe entre le rendement du conseil consultatif et les indicateurs de croissance. Toutefois, on reconnaît de plus en plus sur le marché qu'une bonne régie entraîne un accroissement important de la valeur de l'entreprise. La majeure partie du travail effectué a mis l'accent sur les conseils d'administration, mais un grand nombre de leçons tirées de ces études s'appliquent également aux conseils consultatifs.

Voici un résumé des mesures du rendement d'un conseil consultatif qui ont été les plus souvent mentionnées.

Mesures opérationnelles

- La qualité des discussions durant les réunions;
- Le degré de préparation aux réunions;
- Le taux de présence des conseillers;
- Le suivi effectué avec le chef d'entreprise après la réunion, y compris la formulation d'autres points de vue;
- Les nouvelles idées générées;
- Le degré de camaraderie et de travail d'équipe;
- La nouvelle veille à la concurrence et à la clientèle.

Mesures des résultats réels

- La croissance des ventes et des recettes de l'entreprise;
- L'amélioration de la rentabilité;
- Le recrutement réussi des principaux membres de la direction;
- Le financement obtenu ou les accords de financement;
- Les nouveaux produits ou services lancés;
- Les nouvelles alliances ou ententes de partenariat.

Pour certains chefs d'entreprise, le test ultime du rendement du conseil consultatif consiste à savoir si le conseil leur a personnellement apporté de la valeur. « Est-ce que le conseil m'a aidé à modérer mes transports? Est-ce que le vieil adage "deux têtes valent mieux qu'une" s'est traduit par la prise de meilleures décisions? Et, test ultime, est-ce que le conseil nous a aidés à "mieux dormir la nuit"? »

- Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc.

Une expertise et un mentor de confiance pour le chef d'entreprise

Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc.

Neil Clark a un conseil consultatif auquel il accorde une grande valeur et auquel il s'en remet pour l'aider à diriger sa première entreprise. En tant que propriétaire prospère, il a déjà un peu plus de 200 employés et deux usines de fabrication. N'ayant pas fait d'études commerciales officielles, M. Clark compte sur les conseillers qu'il a lui-même choisis pour offrir de la formation en milieu de travail et pour l'aider à négocier avec succès le virage de l'apprentissage.

Le conseil consultatif de M. Clark est compose de conseillers appartenant à son équipe de direction (le directeur de l'exploitation et le contrôleur) et de plusieurs personnes provenant de l'extérieur, y compris son comptable agréé et un autre propriétaire d'entreprise. Sa femme siège également au conseil. « Ma femme me fait part de son opinion de façon compatissante et mon comptable agréé, de son point de vue objectif relativement à l'argent. Les réunions donnent l'occasion de se défouler. Vous devez laisser votre ego de côté. Mon contrôleur est sans pitié pour moi. Lorsqu'il me dit que je ne peux rien faire parce que les dépenses sont gelées, je l'écoute », souligne M. Clark. Il pense ajouter bientôt un avocat à son conseil puisque les aspects juridiques de son entreprise deviennent de plus en plus complexes.

Le mode de fonctionnement de son conseil est simple. Au départ, les membres se réunissaient toutes les deux semaines; ils se réunissent maintenant chaque mois. Les réunions durent habituellement une heure et demie et elles sont très ciblées. On s'attaque à seulement une ou deux questions à la fois. Au cours des réunions, M. Clark ne manque pas de faire la promotion informelle du travail d'équipe et il s'efforce de conserver un certain dynamisme.

Pourquoi M. Clark accorde-t-il tant d'importance à son conseil consultatif? Ses commentaires à cet égard rejoignent ceux des autres chefs d'entreprise. Il y a certaines choses dont vous ne pouvez pas toujours discuter avec votre équipe de direction, en tant que chef d'entreprise. Vous devez être en mesure de demander conseil à des personnes de l'extérieur qui possèdent des expériences variées, de façon à prendre les meilleures décisions à l'égard des questions fondamentales.

M. Clark souligne également que le fait d'avoir quelques conseillers provenant de son équipe de direction au sein du conseil procure des avantages. Les conseillers externes bénéficient d'un tableau plus complet de la vision, des objectifs et des défis de l'organisme grâce aux directeurs internes, qui ont des objectifs établis dans les plans de l'entreprise ou des services de l'entreprise. Les membres du conseil appartenant à l'équipe de direction ont droit à un autre point de vue grâce aux conseillers externes et ils apprennent de ces conseillers. « Le fait d'avoir des conseillers externes et internes au sein du conseil nous aide à faire face au rythme exigeant des changements et de la croissance organisationnels, ajoute M. Clark. Nous avons ainsi un amalgame d'expériences et de points de vue. »

Chiffre d'affaires en 2002 :	10 millions de dollars
Effectifs en 2002 :	200
Taux de croissance sur trois ans	1999-2002
Chiffre d'affaires :	150 %
Effectifs :	567 %

Je bénéficie des critiques constructives de mes conseillers. Parce que je les respecte, j'écoute ce qu'ils me disent et, plus important encore, je ne m'en formalise pas.

- Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc.

De bons conseillers

Quel est le profil d'un bon conseiller?

On a demandé aux chefs d'entreprise de classer les critères qu'ils ont utilisés pour trouver et choisir leurs conseillers. Voici les dix principaux critères, du plus important au moins important :

1. **Expérience dans l'industrie**
2. **Expérience fonctionnelle**
3. **Passion**
4. **Affinité avec l'entreprise**
5. **Expérience au sein d'une entreprise en pleine croissance**
6. **Relations avec l'industrie**
7. **Expérience en matière de conseils**
8. **Relations de travail**
9. **Temps libre et disponibilité**
10. **Réputation et lettres de créance**

Les deux premiers critères, soit l'expérience dans l'industrie et l'expérience fonctionnelle, sont relativement faciles à identifier.

La « passion » est un peu plus difficile à cerner. Elle exige qu'un chef d'entreprise fouille en profondeur dans les expériences et dans les comportements antérieurs d'un conseiller potentiel. Si le courant passe et que toutes les parties partagent une même passion pour l'entreprise, un conseil consultatif peut s'avérer un puissant outil de gestion.

Souvent, l'« affinité » peut être uniquement déterminée par des observations et des interactions. Les activités de constitution de réseaux ou les activités sociales informelles de même qu'une observation profonde sont les principaux éléments qui permettent d'évaluer si la personne cadre avec l'entreprise. Un chef d'entreprise a mentionné qu'un seul conseiller mal choisi suffit à gâcher le conseil. Les dirigeants ont également fait remarquer qu'ils veulent des conseillers qui comprennent les défis et les possibilités qu'offre la gestion d'une entreprise à croissance rapide.

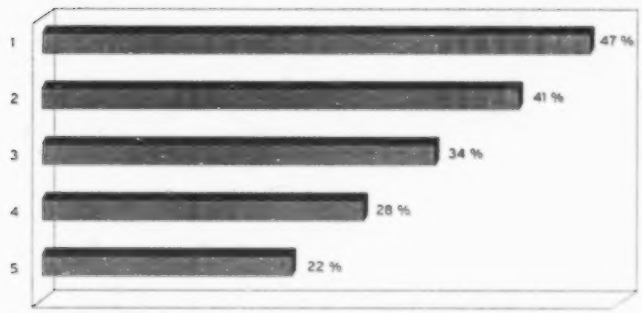
La passion pour l'entreprise est l'un des critères les plus importants pour choisir les conseillers éventuels. Lorsque je cherche des conseillers qui possèdent la passion nécessaire, je recherche des indicateurs de passion dans la propre entreprise du conseiller ou même une passion pour des activités paraprofessionnelles. Si la personne se passionne pour quelque chose, il est fort probable qu'elle s'intéresse à mon entreprise.

- Anton Rabie, président, Spin Master Ltd.

Où trouver de bons conseillers

Les chefs d'entreprise à qui on a demandé d'indiquer où ils ont trouvé leurs conseillers ont souvent répondu qu'ils avaient fait appel à leurs réseaux personnels. Comme le montre le graphique ci-dessous, ils ont aussi beaucoup compté sur les personnes recommandées par des sources de confiance. Parmi les éléments compris dans la catégorie « Autre », on retrouve notamment les groupes de constitution de réseaux d'entreprise, les clients, l'équipe de direction de l'entreprise, ainsi que les organismes et les conseillers qui se spécialisent dans l'aide aux entreprises.

Les sources les plus courantes pour trouver des conseillers



1 Réseau personnel
2 Personnes recommandées
3 *Autre
4 Anciens collègues
5 Investisseurs

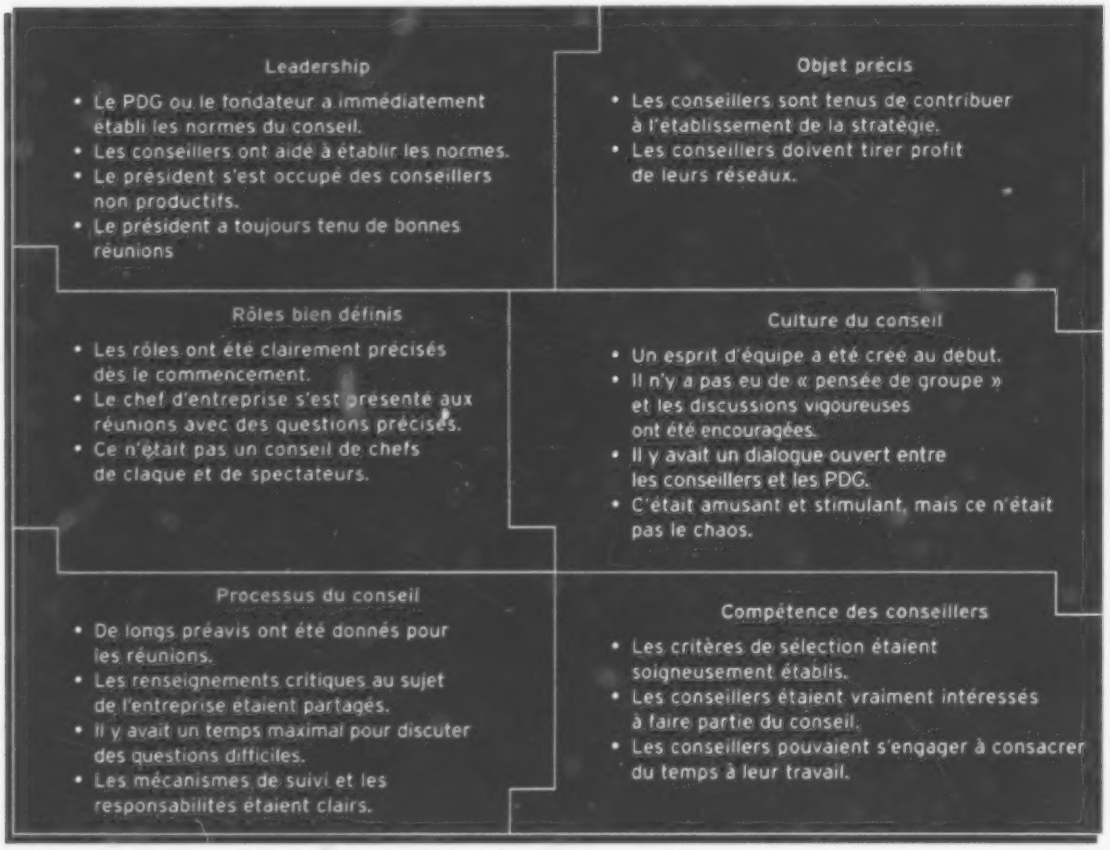
L'un des exemples de ces sources est le Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.), qui possède une base de données de conseillers présélectionnés et expérimentés qui peuvent participer activement à différents types de conseils consultatifs.

Je suis en train de mettre sur pied mon conseil consultatif. J'ai embauché un ancien chef d'entreprise afin qu'il trouve des personnes pour siéger à mon conseil. Notre organisme n'a pas beaucoup de moyens financiers et l'établissement d'un conseil consultatif peut exiger beaucoup de temps. L'ancien chef d'entreprise peut entrer en contact avec beaucoup de personnes et il a une bonne idée de celles qui peuvent faire partie de mon conseil consultatif. Je pourrai ensuite les inviter à passer une entrevue.

- Kevin Brady, PDG, The Brady Group

Ce que les bons conseillers ont à dire : l'envers de la médaille

On a demandé à des conseillers chevronnés d'émettre des commentaires sur les meilleurs conseils consultatifs auxquels ils ont siégé. Leurs commentaires sont résumés ci-dessous, par rapport aux six facteurs déterminants représentés à la page 8.



« Les meilleurs organismes pour lesquels j'ai agi à titre de conseiller possèdent un chef d'entreprise qui sait exactement ce qu'il veut de ses conseillers, qui n'a pas peur de partager des renseignements délicats à l'occasion et qui sait bien écouter. » – Einar Westerland[1]

« Les entreprises que j'ai préférées ont été celles dans lesquelles une bonne relation s'était installée entre les conseillers. Nous savons tous que quatre têtes valent mieux qu'une. Lorsque je fais partie d'une équipe consultative dans laquelle le courant passe bien, nous pouvons offrir au PDG des conseils de calibre mondial. » – Paul Kennedy[2]

La diversité des membres du conseil fait la différence

Anton Rabie, président, Spin Master Ltd.

Spin Master Ltd. constitue un exemple incroyable de réussite. Œuvrant dans la mise au point et la fabrication de jouets, Spin Master Ltd. a connu une croissance spectaculaire au cours des dernières années. Anton Rabie a été très occupé durant cette période, mais pas assez pour que cela l'empêche de tirer parti d'un conseil consultatif.

M. Rabie n'a pas établi de critères précis pour mesurer la valeur de son conseil, mais il sait à quel point il peut être précieux. « Notre conseil consultatif se fait beaucoup entendre, même si nous le gérons en grande partie comme un conseil d'administration plus structuré », explique M. Rabie.

Il se penche sur trois éléments relatifs à la façon dont fonctionne son conseil pour pouvoir mesurer sa valeur. Tout d'abord, il faut jeter un coup d'œil sur les principaux enjeux auxquels on est confronté en affaires. L'entrepreneur doit faire une pause pour réfléchir. « Une réflexion sur les principaux enjeux et une bonne préparation en vue de la réunion s'avèrent très précieuses pour tous les entrepreneurs », fait remarquer M. Rabie. En deuxième lieu, on trouve « un bon conseil qui met au défi votre compétence fondamentale, déclare-t-il. Les membres du conseil vous poussent à trouver et à explorer d'autres marchés qui pourraient être de bonnes avenues, ce qui constitue une façon saine d'ouvrir le dialogue et de lancer une bonne discussion. » Enfin, M. Rabie cherche à établir des rapports avec les conseillers après les réunions. En d'autres mots, ceux-ci forment un groupe important de collaborateurs qu'on peut appeler chaque jour, qui sont au courant des affaires de l'entreprise et qui comprennent les gens. « Ils deviennent un groupe de conseillers à qui on peut s'adresser au besoin. »

L'une des ses croyances fondamentales est que les conseillers doivent avoir acquis un vaste éventail d'expériences.

« La diversité sur tous les plans est importante. »

M. Rabie croit que le conseil consultatif d'une entreprise à forte croissance a besoin d'entrepreneurs, de dirigeants d'entreprise, de membres du personnel de l'entreprise et de personnes de l'extérieur, l'ensemble offrant une diversité au niveau de l'expérience professionnelle, de l'industrie, de l'âge, du sexe et de toute autre dimension pouvant être pertinente.

Ce qui en résulte essentiellement pour M. Rabie et Spin Master Ltd., c'est qu'une société de 50 millions de dollars vaut maintenant 150 millions de dollars. Le conseil consultatif l'a beaucoup aidé à obtenir ce résultat et sa présence est indispensable.

En bref

Chiffre d'affaires en 2002 :	150 millions de dollars
Effectifs en 2002 :	98
Taux de croissance sur trois ans	1999-2002
Chiffre d'affaires :	1 328 %
Effectifs :	113 %

Ce que les bons conseillers ont à dire : l'envers de la médaille

On a demandé à des conseillers chevronnés d'émettre des commentaires sur les meilleurs conseils consultatifs auxquels ils ont siégé. Leurs commentaires sont résumés ci-dessous, par rapport aux six facteurs déterminants représentés à la page 8.

Leadership

- Le PDG ou le fondateur a immédiatement établi les normes du conseil.
- Les conseillers ont aidé à établir les normes.
- Le président s'est occupé des conseillers non productifs.
- Le président a toujours tenu de bonnes réunions

Objet précis

- Les conseillers sont tenus de contribuer à l'établissement de la stratégie.
- Les conseillers doivent tirer profit de leurs réseaux.

Rôles bien définis

- Les rôles ont été clairement précisés dès le commencement.
- Le chef d'entreprise s'est présenté aux réunions avec des questions précises.
- Ce n'était pas un conseil de chefs de claque et de spectateurs.

Culture du conseil

- Un esprit d'équipe a été créé au début.
- Il n'y a pas eu de « pensée de groupe » et les discussions vigoureuses ont été encouragées.
- Il y avait un dialogue ouvert entre les conseillers et les PDG.
- C'était amusant et stimulant, mais ce n'était pas le chaos.

Processus du conseil

- De longs préavis ont été donnés pour les réunions.
- Les renseignements critiques au sujet de l'entreprise étaient partagés.
- Il y avait un temps maximal pour discuter des questions difficiles.
- Les mécanismes de suivi et les responsabilités étaient clairs.

Compétence des conseillers

- Les critères de sélection étaient soigneusement établis.
- Les conseillers étaient vraiment intéressés à faire partie du conseil.
- Les conseillers pouvaient s'engager à consacrer du temps à leur travail.

« Les meilleurs organismes pour lesquels j'ai agi à titre de conseiller possèdent un chef d'entreprise qui sait exactement ce qu'il veut de ses conseillers, qui n'a pas peur de partager des renseignements délicats à l'occasion et qui sait bien écouter. » – Einar Westerland[1]

« Les entreprises que j'ai préférées ont été celles dans lesquelles une bonne relation s'était installée entre les conseillers. Nous savons tous que quatre têtes valent mieux qu'une. Lorsque je fais partie d'une équipe consultative dans laquelle le courant passe bien, nous pouvons offrir au PDG des conseils de calibre mondial. »
– Paul Kennedy[2]

La diversité des membres du conseil fait la différence

Anton Rabie, président, Spin Master Ltd.

Spin Master Ltd. constitue un exemple incroyable de réussite. Œuvrant dans la mise au point et la fabrication de jouets, Spin Master Ltd. a connu une croissance spectaculaire au cours des dernières années. Anton Rabie a été très occupé durant cette période, mais pas assez pour que cela l'empêche de tirer parti d'un conseil consultatif.

M. Rabie n'a pas établi de critères précis pour mesurer la valeur de son conseil, mais il sait à quel point il peut être précieux. « Notre conseil consultatif se fait beaucoup entendre, même si nous le gérons en grande partie comme un conseil d'administration plus structuré », explique M. Rabie.

Il se penche sur trois éléments relatifs à la façon dont fonctionne son conseil pour pouvoir mesurer sa valeur. Tout d'abord, il faut jeter un coup d'œil sur les principaux enjeux auxquels on est confronté en affaires. L'entrepreneur doit faire une pause pour réfléchir. « Une réflexion sur les principaux enjeux et une bonne préparation en vue de la réunion s'avèrent très précieuses pour tous les entrepreneurs », fait remarquer M. Rabie. En deuxième lieu, on trouve « un bon conseil qui met au défi votre compétence fondamentale, déclare-t-il. Les membres du conseil vous poussent à trouver et à explorer d'autres marchés qui pourraient être de bonnes avenues, ce qui constitue une façon saine d'ouvrir le dialogue et de lancer une bonne discussion. » Enfin, M. Rabie cherche à établir des rapports avec les conseillers après les réunions. En d'autres mots, ceux-ci forment un groupe important de collaborateurs qu'on peut appeler chaque jour, qui sont au courant des affaires de l'entreprise et qui comprennent les gens. « Ils deviennent un groupe de conseillers à qui on peut s'adresser au besoin. »

L'une des ses croyances fondamentales est que les conseillers doivent avoir acquis un vaste éventail d'expériences.

« La diversité sur tous les plans est importante. »

M. Rabie croit que le conseil consultatif d'une entreprise à forte croissance a besoin d'entrepreneurs, de dirigeants d'entreprise, de membres du personnel de l'entreprise et de personnes de l'extérieur, l'ensemble offrant une diversité au niveau de l'expérience professionnelle, de l'industrie, de l'âge, du sexe et de toute autre dimension pouvant être pertinente.

Ce qui en résulte essentiellement pour M. Rabie et Spin Master Ltd., c'est qu'une société de 50 millions de dollars vaut maintenant 150 millions de dollars. Le conseil consultatif l'a beaucoup aidé à obtenir ce résultat et sa présence est indispensable.

Chiffre d'affaires en 2002 :	150 millions de dollars
Effectifs en 2002 :	98
Taux de croissance sur trois ans	1999-2002
Chiffre d'affaires :	1 328 %
Effectifs :	113 %

Fin prêts pour l'avenir

LES SIX ÉTAPES DE L'ÉTABLISSEMENT D'UN CONSEIL CONSULTATIF

Étape 1 : **Répondez à la question « Comment un conseil consultatif peut-il nous apporter de la valeur, à moi et à mon entreprise, alors que nous amorçons une croissance rapide? »** Les chefs d'entreprise ont cerné des points importants au sujet desquels ils ont besoin d'aide et de conseils, dont l'élaboration de stratégies, les questions de gestion, la rétroaction, les nouvelles relations d'affaires, le mentorat des chefs d'entreprise, l'innovation et les renseignements d'affaires.

Étape 2 : **Cernez le type de conseillers recherchés et leurs rôles.** Un conseil consultatif formé de quatre à sept personnes donne les meilleurs résultats pour une petite ou moyenne entreprise à croissance rapide. Assurez-vous que votre groupe est assez diversifié sur les plans de la démographie, des compétences, des connaissances du secteur et de l'expérience avec les petites et les grandes entreprises et que la composition du conseil convient aux objectifs définis. Enfin, fixez des critères de sélection des conseillers.

Étape 3 : **Faites preuve d'une diligence raisonnable au moment de choisir un petit nombre de conseillers potentiels.** Pour trouver d'excellents conseillers, vous pouvez chercher parmi vos connaissances ou au sein de votre réseau d'affaires. Avisez vos associés, vos clients, vos fournisseurs et vos prestataires de services, comme vos avocats et vos comptables, que vous cherchez des conseillers possédant des compétences et une expérience précises.

Étape 4 : **Recrutez des conseillers.** Évaluez-les en fonction du mandat du conseil.

Étape 5 : **Informez chaque conseiller de son rôle et de ses responsabilités.** Expliquez clairement ce que vous ferez à titre de chef d'entreprise et ce que vous attendez de chaque conseiller et du conseil dans son ensemble. Il s'agit d'une des étapes les plus importantes de la création d'un conseil consultatif réellement efficace

Étape 6 : **Préparez et tenez la première séance du conseil.** Prévoyez du temps à l'ordre du jour pour faire l'historique de la société et examiner sa situation actuelle, pour discuter des questions importantes et pour faire un remue-méninges. Les membres des conseils consultatifs réellement efficaces établissent des normes de conduite, fixent des attentes en matière de rendement, déterminent leurs méthodes d'autogestion, règlent les questions relatives au rendement et déterminent généralement comment ils travailleront ensemble et avec le chef de l'entreprise afin d'ajouter de la valeur à celle-ci. En bref, la première séance vise à transformer un groupe de conseillers en une équipe consultative.

Un baromètre pour mesurer la rentabilité et le rendement

Jim McCabe, président, McCabe Promotional Advertising Inc.

Jim McCabe vient de mettre sur pied son conseil consultatif après y avoir réfléchi pendant quelques années. Son conseil compte sept membres : lui-même, son associé, son comptable agréé, son avocat, ainsi que les présidents de trois sociétés un peu plus grandes que la sienne œuvrant dans des secteurs comparables. M. McCabe s'est enfin décidé à créer un conseil consultatif lorsqu'il s'est demandé pourquoi son entreprise n'affichait pas de meilleurs résultats nets alors qu'elle avait triplé de taille depuis cinq ans et gagné de nombreux prix d'excellence en affaires.

Pendant qu'il réfléchissait à l'établissement de son conseil consultatif, M. McCabe a noté les raisons suivantes qui l'ont incité à en créer un :

- Mesurer son efficacité à titre de chef d'entreprise en assurant le suivi de la croissance du chiffre d'affaires, de la qualité d'exécution du travail, de l'importance de l'entreprise au sein de la collectivité et de sa rentabilité globale.
- Faciliter le changement de mains de l'entreprise.
- Recueillir des idées et des conseils et échanger des points de vue avec les conseillers sur ce qu'ils ont fait dans de pareilles circonstances.
- Obtenir une évaluation objective de ce que l'entreprise et son dirigeant peuvent améliorer.

Neuf mois plus tard, M. McCabe est enchanté du rendement de son conseil consultatif et de la valeur qu'il a ajoutée à son entreprise. Jusqu'ici, il a tenu trois séances, une par semestre, et a déjà apporté des changements importants tant au conseil qu'à la société, en s'inspirant de ces discussions. M. McCabe soutient que l'une des clés de la réussite du conseil est le fait d'avoir dès le départ expliqué aux conseillers ses attentes envers eux, notamment l'obligation d'assister à toutes les séances. Lorsque l'un des conseillers n'a pas pu assister à la deuxième séance, M. McCabe s'est retrouvé dans une situation délicate. Néanmoins, il avait clairement exposé ses attentes et, en discutant de façon honnête et amicale avec ce conseiller, il a laissé entendre que celui-ci ne disposait peut-être pas du temps voulu. Le conseiller était d'accord et M. McCabe l'a remplacé par un autre candidat qu'il avait présélectionné.

La troisième séance du conseil portait sur deux problèmes très épineux avec lesquels M. McCabe était aux prises : deux cadres grassement payés offrant un rendement médiocre. « La discussion que j'ai eue avec mes conseillers m'a donné le courage de faire mon devoir. Je les ai congédiés et les ai remplacés par d'autres cadres mieux adaptés et plus productifs », indique-t-il.

« J'aurais perdu du temps et gaspillé plus d'argent si je n'avais pas eu cette discussion cruciale. »

En plus de le conforter dans ses intuitions et de lui donner plus d'assurance, M. McCabe croit que les recommandations du conseil devraient accroître de 150 000 $ les résultats nets de sa société au cours du prochain exercice et aider celle-ci à croître grâce à quelques acquisitions clés. Lorsqu'on lui a demandé ce qu'il recommandait aux chefs d'entreprise qui envisageaient de créer un conseil consultatif, M. McCabe a simplement déclaré : « J'aurais dû le faire il y a trois ans ».

En bref

Chiffre d'affaires en 2002 :	8,5 millions de dollars
Effectifs en 2002 :	38
Taux de croissance sur trois ans	1999-2002
Chiffre d'affaires :	56 %
Effectifs :	8,6 %

Fin prêts pour l'avenir

LES SIX ÉTAPES DE L'ÉTABLISSEMENT D'UN CONSEIL CONSULTATIF

Étape 1 : **Répondez à la question « Comment un conseil consultatif peut-il nous apporter de la valeur, à moi et à mon entreprise, alors que nous amorçons une croissance rapide? »** Les chefs d'entreprise ont cerné des points importants au sujet desquels ils ont besoin d'aide et de conseils, dont l'élaboration de stratégies, les questions de gestion, la rétroaction, les nouvelles relations d'affaires, le mentorat des chefs d'entreprise, l'innovation et les renseignements d'affaires.

Étape 2 : **Cernez le type de conseillers recherchés et leurs rôles.** Un conseil consultatif formé de quatre à sept personnes donne les meilleurs résultats pour une petite ou moyenne entreprise à croissance rapide. Assurez-vous que votre groupe est assez diversifié sur les plans de la démographie, des compétences, des connaissances du secteur et de l'expérience avec les petites et les grandes entreprises et que la composition du conseil convient aux objectifs définis. Enfin, fixez des critères de sélection des conseillers.

Étape 3 : **Faites preuve d'une diligence raisonnable au moment de choisir un petit nombre de conseillers potentiels.** Pour trouver d'excellents conseillers, vous pouvez chercher parmi vos connaissances ou au sein de votre réseau d'affaires. Avisez vos associés, vos clients, vos fournisseurs et vos prestataires de services, comme vos avocats et vos comptables, que vous cherchez des conseillers possédant des compétences et une expérience précises.

Étape 4 : **Recrutez des conseillers.** Évaluez-les en fonction du mandat du conseil.

Étape 5 : **Informez chaque conseiller de son rôle et de ses responsabilités.** Expliquez clairement ce que vous ferez à titre de chef d'entreprise et ce que vous attendez de chaque conseiller et du conseil dans son ensemble. Il s'agit d'une des étapes les plus importantes de la création d'un conseil consultatif réellement efficace

Étape 6 : **Préparez et tenez la première séance du conseil.** Prévoyez du temps à l'ordre du jour pour faire l'historique de la société et examiner sa situation actuelle, pour discuter des questions importantes et pour faire un remue-méninges. Les membres des conseils consultatifs réellement efficaces établissent des normes de conduite, fixent des attentes en matière de rendement, déterminent leurs méthodes d'autogestion, règlent les questions relatives au rendement et déterminent généralement comment ils travailleront ensemble et avec le chef de l'entreprise afin d'ajouter de la valeur à celle-ci. En bref, la première séance vise à transformer un groupe de conseillers en une équipe consultative.

Un baromètre pour mesurer la rentabilité et le rendement

Jim McCabe, président, McCabe Promotional Advertising Inc.

Jim McCabe vient de mettre sur pied son conseil consultatif après y avoir réfléchi pendant quelques années. Son conseil compte sept membres : lui-même, son associé, son comptable agréé, son avocat, ainsi que les présidents de trois sociétés un peu plus grandes que la sienne œuvrant dans des secteurs comparables. M. McCabe s'est enfin décidé à créer un conseil consultatif lorsqu'il s'est demandé pourquoi son entreprise n'affichait pas de meilleurs résultats nets alors qu'elle avait triplé de taille depuis cinq ans et gagné de nombreux prix d'excellence en affaires.

Pendant qu'il réfléchissait à l'établissement de son conseil consultatif, M. McCabe a noté les raisons suivantes qui l'ont incité à en créer un :

- Mesurer son efficacité à titre de chef d'entreprise en assurant le suivi de la croissance du chiffre d'affaires, de la qualité d'exécution du travail, de l'importance de l'entreprise au sein de la collectivité et de sa rentabilité globale.
- Faciliter le changement de mains de l'entreprise.
- Recueillir des idées et des conseils et échanger des points de vue avec les conseillers sur ce qu'ils ont fait dans de pareilles circonstances.
- Obtenir une évaluation objective de ce que l'entreprise et son dirigeant peuvent améliorer.

Neuf mois plus tard, M. McCabe est enchanté du rendement de son conseil consultatif et de la valeur qu'il a ajoutée à son entreprise. Jusqu'ici, il a tenu trois séances, une par semestre, et a déjà apporté des changements importants tant au conseil qu'à la société, en s'inspirant de ces discussions. M. McCabe soutient que l'une des clés de la réussite du conseil est le fait d'avoir dès le départ expliqué aux conseillers ses attentes envers eux, notamment l'obligation d'assister à toutes les séances. Lorsque l'un des conseillers n'a pas pu assister à la deuxième séance, M. McCabe s'est retrouvé dans une situation délicate. Néanmoins, il avait clairement exposé ses attentes et, en discutant de façon honnête et amicale avec ce conseiller, il a laissé entendre que celui-ci ne disposait peut-être pas du temps voulu. Le conseiller était d'accord et M. McCabe l'a remplacé par un autre candidat qu'il avait présélectionné.

La troisième séance du conseil portait sur deux problèmes très épineux avec lesquels M. McCabe était aux prises : deux cadres grassement payés offrant un rendement médiocre. « La discussion que j'ai eue avec mes conseillers m'a donné le courage de faire mon devoir. Je les ai congédiés et les ai remplacés par d'autres cadres mieux adaptés et plus productifs », indique-t-il.

> « J'aurais perdu du temps et gaspillé plus d'argent si je n'avais pas eu cette discussion cruciale. »

En plus de le conforter dans ses intuitions et de lui donner plus d'assurance, M. McCabe croit que les recommandations du conseil devraient accroître de 150 000 $ les résultats nets de sa société au cours du prochain exercice et aider celle-ci à croître grâce à quelques acquisitions clés. Lorsqu'on lui a demandé ce qu'il recommandait aux chefs d'entreprise qui envisageaient de créer un conseil consultatif, M. McCabe a simplement déclaré : « J'aurais dû le faire il y a trois ans ».

Chiffre d'affaires en 2002 :	8,5 millions de dollars
Effectifs en 2002 :	38
Taux de croissance sur trois ans	1999-2002
Chiffre d'affaires :	56 %
Effectifs :	8,6 %

Annexe : tendances en matière de régie d'entreprise

Contrairement à un conseil d'administration officiel, les conseils consultatifs n'assument aucune responsabilité juridique et ne sont donc pas assujettis aux mêmes mesures réglementaires. Il règne une certaine confusion quant aux différences entre les rôles et les responsabilités d'un conseil consultatif et ceux d'un conseil d'administration.

Le conseil d'administration s'occupe principalement de la régie interne, surtout en ce qui a trait au contrôle et à l'amélioration de l'entreprise. Les récentes faillites d'entreprises largement publicisées ont donné naissance à un certain nombre d'initiatives au Canada (et aux États-Unis) visant à renforcer la régie d'entreprise et à améliorer la divulgation de renseignements financiers par les sociétés cotées en bourse. Des préoccupations relatives à la responsabilité des administrateurs et des dirigeants devant les actionnaires ont entraîné l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley (SOX) aux États-Unis et la prise de mesures semblables en Ontario.

Les modifications apportées à la *Loi sur les valeurs mobilières* de l'Ontario alliées aux changements mis en œuvre par la Bourse de Toronto ont transformé le paysage de la régie d'entreprise et ont attiré l'attention des administrateurs, des cadres supérieurs et des directeurs de toutes les sociétés, qu'elles soient ouvertes ou fermées.

En Ontario, bon nombre de sociétés ouvertes sont tenues de se conformer à la totalité ou à une partie des nouvelles règles, parce qu'elles sont intercotées aux États-Unis ou qu'elles y exploitent des succursales ou y comptent des actionnaires. De nombreuses sociétés ontariennes ouvertes et fermées choisissent de respecter les nouvelles normes SOX à l'égard d'un certain nombre de points, ne serait-ce que pour être concurrentielles. Une bonne régie d'entreprise accroît directement la valeur de l'avoir des actionnaires et peut se traduire par une appréciation des actions. En règle générale, les investisseurs institutionnels examinent les pratiques de régie internes avant de prendre des décisions relatives à leurs investissements et versent une prime pour une entreprise bien régie.

Depuis l'affaire Enron notamment, tous les investisseurs examinent les pratiques de régie interne des entreprises émettrices et le lien entre ces pratiques et leur rendement. Dans le même ordre d'idées, il est recommandé aux sociétés fermées qui désirent attirer des investisseurs ou faire un appel public à l'épargne de prêter attention aux nouvelles initiatives de l'Ontario.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez le site de Baker & McKenzie à l'adresse www.bakernet.com.

Lectures recommandées

Bergson, Lisa. « Summon the Board. It's Showtime! » *Business Week*, 6 décembre 2002.

Carver, John. *Planning Better Board Meetings: Carver Series on Effective Board Governance*, Josey-Bass, octobre 1996.

Eckert, John, Jim Hall et Robert Olsen. *Directory of Available Advisors/Directors*, Ivey Institute for Entrepreneurship, automne 2002.

Mehta, Stephanie N. « Experts for Hire », *Fortune Small Business*, 1er mai 2002.

Muller, Robert Kirk. *The Director's and Officer's Guide to Advisory Boards*, Greenwood Publishing Corporation, janvier 1990.

Murray, Elspeth. *Unpacking the Determinants of High Performance Advisory Boards : Working Paper*, Queen's School of Business, 2002. www.business.queensu.ca

Reiter, Barry J. *Advisory Board*, Torys LLP, 2002. www.torytory.ca/publications/pdf/AR2001-8T.pdf

The Torys Governance Advisory Program : An Integrated Approach to Corporate Governance, Tory LLP, 2002. www.torys.com

Sonnenfeld, Jeffrey A. « What Makes Great Boards Great », *Harvard Business Review*, President and Fellows of Harvard College, septembre 2002.

Notes de fin :

- 1- Einar Westerlund est directeur régional du Queen's Center for Enterprise Development (QCED Inc.) et, jusqu'à tout récemment, il était associé principal du Strayer Consulting Group de Silicon Valley.

- 2- Paul Kennedy est conseiller en affaires (Source de connaissances) au Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.) et, jusqu'à tout récemment, il était président des activités canadiennes de la société International Data Corporation.

Remerciements

Le ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation tient à remercier les personnes et établissements suivants :

Le Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.) et Mme Elspeth Murray, professeure agrégée à la Queen's School of Business, qui ont dirigé le projet de recherche sur les conseils consultatifs et préparé le présent rapport.

Le QCED (www.qced.com) effectue des recherches de pointe et offre une gamme unique de services conçus pour favoriser la croissance et le maintien des entreprises en Ontario.

- Barbara J. Hendrickson de Baker & Mckenzie, Barristers and Solicitors, pour sa participation à l'introduction et à l'annexe du présent rapport.

- Les présidents et chefs de direction d'entreprises à croissance exceptionnelle qui nous ont fait part de leur expérience et nous ont généreusement prodigué des conseils :

  Neil Clark, président
  Greeley Steel & Surplus Inc.
  www.greeley.ca

  Micheal Kehoe, président et chef de direction
  Innova LifeSciences Corporation
  www.innovatechcorp.com

  Jim McCabe, président
  McCabe Promotional Advertising Inc.
  www.mccabepromo.com

  Jeff Cullen, président
  Rodair International Ltd.
  www.rodair.com

  Anton Rabie, président
  Spin Master Ltd.
  www.spinmaster.com

- Les présidents et chefs de direction d'entreprises à croissance exceptionnelle qui ont répondu au questionnaire de septembre 2002 de l'Université Queen's intitulé *CEO Views on Advisory Boards in High Growth Firms*.

Le ministère remercie également le groupe de référence de la série Les entreprises à croissance exceptionnelle, c'est-à-dire le groupe de sociétés commanditaires et d'écoles commerciales universitaires qui fournissent des conseils, une orientation et un encadrement relativement à cette série.

BAKER & McKENZIE
www.bakernet.com

Deloitte
& Touche

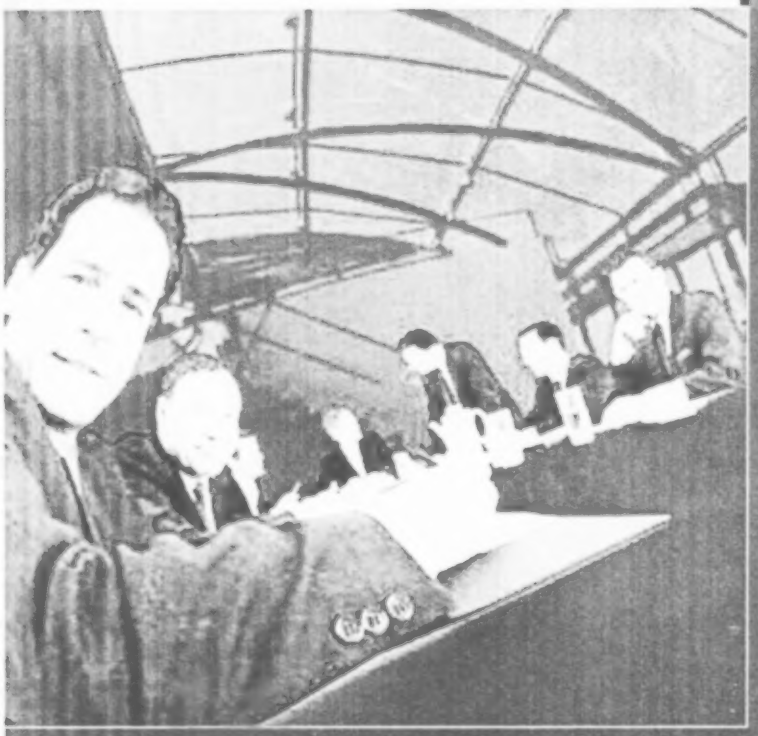
ROYNAT CAPITAL
MORE THAN MONEY

ORENDA
CORPORATE FINANCE

The Institute of
Chartered Accountants
of Ontario

Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada

SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »



N° 9 — 2003
Conseils consultatifs réellement efficaces

N° 8 — 2002
Équipes de direction gagnantes

N° 7 — 2002
Exploiter les relations clients pour alimenter la croissance*

N° 6 — 2001
La dynamique de la croissance : une forte croissance peut-elle durer?

N° 5 — 2001
Le rapport de la haute direction 2000*

N° 4 — 2001
Évaluation de la préparation aux affaires électroniques*

N° 3 — 2001
Les six étapes de la croissance des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle

N° 2 — 2000
Rapport sur les moteurs de la croissance

N° 1 — 1999
Le rapport sur l'innovation

La série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » cherche les pratiques de gestion efficaces des chefs de direction d'entreprises ontariennes à croissance rapide et en fait la promotion.

Pour obtenir un exemplaire de nos rapports, consultez notre site Web à l'adresse **www.ontario-canada.com**
*Les rapports n° 1, 2, 4, 5 et 7 ne sont disponibles qu'en version électronique.

Pour formuler des commentaires au sujet du présent rapport ou d'autres rapports de la série, veuillez envoyer un message électronique à : **ann.matyas@eoi.gov.on.ca**

Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation
Direction de l'innovation et du développement des entreprises
56, rue Wellesley Ouest, 5e étage
Toronto (Ontario) M7A 2E4

Ontario

Imprimeur de la Reine pour l'Ontario © Tous droits réservés 2003
ISBN 0-7794-4522-8